

### Strategisches Weiterbildungsmanagement: Handlungshilfe Trans-Mission

Benikowski, Bernd; Mühl, Cäcilia; Herbst, Marie-Christine

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sonstiges / other

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Benikowski, B., Mühl, C., & Herbst, M.-C. (2019). *Strategisches Weiterbildungsmanagement: Handlungshilfe Trans-Mission*. Hamm. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-66033-3>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier:  
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

#### Terms of use:

This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more Information see:  
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

## TRANS-Mission

## Strategisches Weiterbildungsmanagement

### Handlungshilfe



Das Projekt „Trans-Mission“ wird im Rahmen des Programms „weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



## **Handlungshilfe TRANS-Mission**

### **Projekt:**

### **Verantwortlich**

#### **ESTA-Bildungswerk**

Kerstin Struckmeier  
Krimhild Kurzer  
Horst Ackerhans

#### **SRH Hochschule Hamm – Institut für Sozialwissenschaft**

Prof. Dr. Bernd Benikowski  
Prof. Dr. Johannes Emmerich  
Cäcilia Mühl  
Marie-Christine Herbst

### **Autoren:**

Prof. Dr. Bernd Benikowski  
Cäcilia Mühl  
Marie-Christine Herbst

---

## Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Ausgangssituation .....</b>   | <b>5</b>  |
| <i>Wandel in der Arbeitswelt .....</i>                                   | 5         |
| <i>Die Unternehmensziele und ihr Weiterbildungsbedarf .....</i>          | 6         |
| <i>Die Interessen der Beteiligten .....</i>                              | 6         |
| <i>Weiterbildung ja – aber wie? .....</i>                                | 7         |
| <i>Besondere Herausforderungen in KMU .....</i>                          | 8         |
| Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus diesem Kapitel? .....         | 8         |
| <b>Das Projekt TRANS-Mission .....</b>                                   | <b>9</b>  |
| Die Bildungsprozesskette .....   | 9         |
| <i>Zugang zu den KMU .....</i>   | 10        |
| <i>Beratung .....</i>  | 10        |
| <i>Weiterbildung .....</i>   | 11        |
| <b>Die vier Schritte einer strategischen Weiterbildungsplanung .....</b> | <b>12</b> |
| Die Weiterbildung an den Organisationszielen ausrichten .....            | 12        |
| Ziele entwickeln .....   | 12        |
| Maßnahmen entwickeln .....   | 13        |
| Kompetenzen festlegen .....  | 14        |
| Weiterbildung planen .....   | 14        |
| <b>Das „Erfolgsquadrat“ in der Anwendung .....</b>                       | <b>16</b> |
| Vorbereitung .....   | 16        |
| Was sind Ihre Ziele? .....   | 16        |
| Maßnahmen – Wo setzen Sie an? .....                                      | 17        |
| Die Kompetenzen – Wer muss was tun? .....                                | 18        |
| Die konkrete Weiterbildungsplanung – Was ist zu tun? .....               | 19        |
| Abschluss .....  | 28        |
| <b>Erfahrungen aus der Praxis .....</b>                                  | <b>29</b> |
| <b>Fazit .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>Projektevaluation .....</b>   | <b>31</b> |

---

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, dass Sie auf unsere Broschüre aufmerksam geworden sind.

Auf den kommenden Seiten erwartet Sie die Vorstellung der Ergebnisse des Projektes TRANS-Mission, das sich mit Fragen einer strategischen Weiterbildungsplanung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (kurz KMU) beschäftigt hat. Das Ergebnis ist eine Bildungsprozesskette und ein Planspiel, das als Beratungsinstrument in Organisationen eingesetzt und evaluiert wurde.

Doch bevor wir zu der Vorstellung der Ergebnisse kommen, möchten wir uns mit Ihnen im folgenden Kapitel mit den grundlegenden Fragen der Fort- und Weiterbildung beschäftigen: Was macht Weiterbildung so wichtig? Welchen Herausforderungen müssen Sie sich stellen, um passgenau und zielgerichtet Fort- und Weiterbildungen mit Ihren Mitarbeiter/-innen planen zu können?

Im Anschluss werden wir Ihnen die Inhalte des Projektes und die Projektpartner vorstellen. Die Projektmitarbeiter/-innen entwickelten eine Bildungsprozesskette, die eine strategische Weiterbildungsplanung in KMU fördert. Die Bildungsprozesskette umfasst die Ansprache der Unternehmen, die Organisationsberatung und die Durchführung und Evaluation von Fort- und Weiterbildung.

Im Rahmen des Projektes wurde deutlich, dass ein strategisches Weiterbildungsmanagement vier Planungsschritte umfassen muss, die Ihnen im dritten Kapitel ausführlich dargestellt werden. Zunächst gilt es für die Unternehmen, ihre spezifischen Unternehmensziele zu formulieren. Im Anschluss daran wird ein Maßnahmenpaket entwickelt, mit dem die Unternehmensziele erreicht werden können. Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit den Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen. Die für Ihr Unternehmen benötigten Kompetenzen werden im dritten Schritt festgelegt. Erst wenn diese drei Planungsschritte erfolgt sind, ist es möglich, eine passgenaue und an den Unternehmenszielen ausgerichtete Fort- und Weiterbildungsplanung erstellen zu können.

Im vierten Kapitel stellen wir Ihnen ein innovatives Beratungsinstrument in Form eines Brettspiels vor: das „Erfolgsquadrat“. Mit diesem ist es möglich, auf gleichzeitig spielerische und fachliche Art und Weise die benötigten Planungsschritte zu durchlaufen und dabei alle Schritte im Blick zu behalten. Unsere bisherigen Erfahrungen mit diesem Beratungsinstrument und die Ergebnisse der durchgeführten Evaluation stellen wir Ihnen im 5. Kapitel vor.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit dieser Broschüre und viel Erfolg für Ihre strategische und passgenaue Fort- und Weiterbildungsplanung!

Das Team von TRANS-Mission



---

## Ausgangssituation

Das Thema der betrieblichen Fort- und Weiterbildung hat in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Sie ist nicht mehr nur eine Option, sondern eine feste und herausfordernde Aufgabe für Organisationen, denn der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit den Leistungen seiner Mitarbeiter/-innen. Nur wenn die Mitarbeiter/-innen gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen gewachsen sind, können sie zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. Die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen müssen gezielt geschult werden, was wiederum eine zielgerichtete Planung der Weiterbildung in der Organisation voraussetzt.

Weiterbildung ist dabei nicht nur für das Unternehmen wichtig, sondern auch für die Mitarbeiter/-innen. Für viele Mitarbeiter/-innen ist Fort- und Weiterbildung ein fester Bestandteil der beruflichen Biografie und eng mit den eigenen beruflichen Zielen verbunden. Dies lässt sich u. a. an aktuellen Zahlen aus einem Bericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zeigen. Im Jahr 2016 haben insgesamt 50 % der 18- bis 64-Jährigen an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen. 71 % der untersuchten Weiterbildungsaktivitäten konzentrierten sich dabei auf den Lernort des Betriebes und den Betrieb als Veranstalter. Im Jahr 2003 lag diese Zahl noch bei 51 %.<sup>1</sup>

Fort- und Weiterbildung sind gewinnbringend für Unternehmer/-innen und Mitarbeiter/-innen. Dennoch stehen spezifische Branchen wie der Einzelhandel sowie KMU bei dieser Aufgabe vor großen Herausforderungen.

### Herausforderungen in der betrieblichen Weiterbildung

Die Planung von Fort- und Weiterbildung ist Teil der Personalentwicklung. Das Ziel der Personalentwicklung liegt darin, die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter/-innen weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern und somit den Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung der Mitarbeiter/-inneninteressen zu sichern (vgl. Kapitel 3.1).

Daraus resultiert die Aufgabe, individuelle Bildungsbedarfe frühzeitig zu identifizieren und zu prognostizieren. Um diese Aufgabe bewältigen zu können, ist es notwendig, sowohl die jetzigen als auch die zukünftigen Anforderungen und Aufgabenprofile der Mitarbeiter/-innen zu analysieren und mit deren aktuellen Fähigkeiten und Kompetenzen zu vergleichen.

Fragen, die in diesem Prozess beantwortet werden müssen, sind z. B.: Welchen Herausforderungen ist das Unternehmen ausgesetzt? Worauf muss es aktuell und in den kommenden Jahren reagieren? Welche Bildungsbedarfe ergeben sich daraus für die Mitarbeiter/-innen?

Sind die Bedarfe erkannt, gilt es im nächsten Schritt zielgerichtet Methoden und Konzepte zur Weiterentwicklung des Personals auszuarbeiten, zu organisieren und zu evaluieren.

Was in diesen Zeilen einfach klingen mag, ist in der Praxis durch viele verschiedene Faktoren erschwert. Folgend stellen wir einige besondere Herausforderungen vor, denen sich Personalentwickler/-innen in diesem Prozess ausgesetzt sehen.

### *Wandel in der Arbeitswelt*

Die Arbeitswelt unterliegt durch gesellschaftliche Entwicklungen enormen technologischen, wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung fordert eine Anpassung der Unternehmen, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Sie verändert fortlaufend Arbeitsprozesse und macht ein regelmäßiges Training der Mitarbeiter/-innen unverzichtbar. Hinzu kommen schnell wechselnde Aufgabenprofile und Anforderungen in vielen Berufen. Während vor einigen Jahrzehnten ein einmal erlernter Beruf für eine Tätigkeit ausreichend war, veralten heute erworbene Qualifikationen immer schneller. Die Anforderungen an Berufstätige werden komplexer und dies wiederum führt dazu, dass es kaum einheitliche Kompetenzprofile gibt. Das traditionelle Berufsbildungskonzept ist diesen sich schnell ändernden Anforderungen nicht ausreichend gewachsen. Hieraus resultiert der Bedarf nach einer Fort- und Weiterbildungskonzeption, die auf sich verändernde Anforderungsprofile eingeht und diese in der strategischen Planung berücksichtigt.

---

<sup>1</sup> Weitere Zahlen zu dem Weiterbildungsverhalten in Deutschland finden Sie im Adult Education Survey des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Die aktuellen Ergebnisse sind abrufbar unter dem Link: [https://www.bmbf.de/pub/Weiterbildungsverhalten\\_in\\_Deutschland\\_2016.pdf](https://www.bmbf.de/pub/Weiterbildungsverhalten_in_Deutschland_2016.pdf)



### *Die Unternehmensziele und ihr Weiterbildungsbedarf*

Unternehmen stehen vor ganz individuellen Herausforderungen, die sie bewältigen müssen: neue Gesetze, neue Marktstrukturen, hoher Investitionsdruck, veränderte Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und vieles mehr. Auch die Personalentwicklung muss sich in der Weiterbildungsplanung an diesen Herausforderungen orientieren. Es ist jedoch wichtig, dabei nicht nur auf kurzfristige Bedarfe zu reagieren. Die Weiterbildungsplanung sollte auch langfristig und proaktiv auf die Unternehmensziele ausgerichtet werden.

Orientieren sich Personalentwickler/-innen proaktiv an den Organisationszielen, so können daraus neue Perspektiven und neue Anforderungsbedarfe an die Mitarbeiter/-innen abgeleitet werden. Die Weiterbildungsaktivitäten und die geschulten Mitarbeiter/-innen können auf diesem Weg zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, Personalentwicklung eng mit der Leitung und Führung der Organisation zu verknüpfen, um die Weiterbildungsmaßnahmen mit den Organisationszielen abzustimmen.

### *Die Interessen der Beteiligten*

Von einem großen Teil der Bevölkerung wird der Weiterbildung eine hohe Bedeutung beigemessen. Eine Studie kam zu dem Ergebnis, dass 51 % der befragten Erwerbspersonen für sich selbst in den nächsten Jahren Bedarf an beruflicher Fort- und Weiterbildung sehen (vgl. Schiersmann 2006: 44). Jedoch zeigen sich hier, wie bei der Weiterbildungsbeteiligung selbst, erhebliche Unterschiede je nach sozio-demografischen Merkmalen wie z. B. Alter und Einkommen. Besonders hoch wird der Weiterbildungsbedarf von jüngeren Personen und Personen mit höherem Bildungsniveau eingeschätzt. Am höchsten wird der Weiterbildungsbedarf von Personen mit Hochschulabschluss eingeschätzt (69 %), am niedrigsten von Personen ohne qualifizierte Berufsausbildung (42 %). Auch unter jenen mit Ausbildungsabschluss gehen nur ca. 48 % davon aus, sich in den nächsten Jahren weiterbilden zu müssen (vgl. ebd.: 46).

Arbeitgeber/-innen berichteten während der Projektdurchführung, dass ihre Mitarbeiter/-innen nicht an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen möchten. Dabei kann es hilfreich sein, offene Gespräche mit den Mitarbeitern/-innen zu führen und sie nach ihren Interessen zu fragen. Warum ist eine Teilnahme nicht gewünscht? Was sind die beruflichen Ziele der Person? Und wie könnten diese Ziele mit den Zielen des Unternehmens in Einklang gebracht werden?

Die Berücksichtigung der Mitarbeiter/-inneninteressen ist unabdingbar, nicht zuletzt für die Motivation, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Gleichzeitig soll die Weiterbildung den Organisationszielen nicht nur entsprechen, sondern auch deren Erreichung unterstützen. Die individuellen Ansprüche der Mitarbeiter/-innen und die Interessen des Unternehmens müssen bei der Weiterbildungsplanung ausbalanciert werden. Personalentwickler/-innen sind heute mehr denn je gefordert, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen hin zu definieren und mit der Strategie, Struktur und Kultur ihrer betreffenden Organisation in Einklang zu bringen.

Eine hohe Motivation wird durch viele Faktoren beeinflusst: die Identifikation mit dem Unternehmen, der Grad der gewünschten und tatsächlichen Eigenverantwortung, der Anspruch der Aufgaben. Am Ende dieses Abschnittes finden Sie beispielhaft hierfür einen Auszug aus der Gedankenwelt einer jungen Arbeitnehmerin.

### *Warum Weiterbildung für mich Bedeutung hat – aus den Gedanken einer jungen Mitarbeiterin*

„Unserer Generation, der ‚Generation Y‘, wird vieles nachgesagt: Wir seien in Bezug auf unsere Arbeit sehr auf unseren eigenen Vorteil bedacht und faul, die Arbeit nehme einen geringeren Stellenwert in unserem Leben ein.

Manches stimmt, und ja, es hat ein Wandel stattgefunden. Ja, wir arbeiten nicht mehr bis zu unserer Rente bei einem Arbeitgeber. Ja, wir möchten eine Arbeit, die uns Spaß macht. Aber sind diese Entwicklungen denn nicht vielleicht auch gut?

Es reicht mir nicht, jeden Tag 8 Stunden meiner Zeit mit monotonen Tätigkeiten auszufüllen. Und es reicht mir auch nicht, jahrelang das selbe zu machen, ohne Abwechslungen und Herausforderungen.

Ich möchte eine Arbeitsstelle, bei der ich meine Tätigkeiten als sinnvoll betrachten kann und einen Mehrwert schaffe, da ich mich dadurch nützlich fühle. Ich wünsche mir, dass ich mich einbringen und Veränderungen mitentwickeln kann, indem ich die Chance bekomme, neue Ideen ausprobieren. Nicht zuletzt möchte ich mich dadurch auch selbst weiterentwickeln.

Ich möchte gut sein in dem, was ich tue. Dafür brauche ich eine/-n Arbeitgeber/-in, der/die mich auf diesem Weg unterstützt. Jemanden, der mich bestärkt und gleichzeitig wertschätzend mit mir an meinen Schwächen arbeitet und meinen Beitrag zu dem Unternehmen sieht.

Der stattgefunden Wandel heißt also nicht, dass uns der Beruf weniger wichtig geworden ist, ganz im Gegenteil: Er ist wichtiger, weil er nicht nur mehr der finanziellen Absicherung dient, sondern ein Raum sein sollte, in dem wir uns verwirklichen und weiterentwickeln können.“

### **Weiterbildung ja – aber wie?**

Je nach Ziel der Fort- und Weiterbildung gilt es bei der Planung die richtigen Formate und Inhalte auszuwählen. Der Großteil der Fort- und Weiterbildungen wird in Form von Seminaren angeboten, die darauf ausgerichtet sind, spezifisches Wissen zu vermitteln. Geht es beispielsweise um die Einführung in ein neues PC-Programm, kann diese Form der Weiterbildung sinnvoll sein. Fort- und Weiterbildungen in Seminarform können jedoch auch Nachteile haben. Menschen sind zum einen nur kurzfristig in der Lage, aufmerksam zuzuhören und die gehörten Informationen langfristig zu speichern. Eine weitere Problematik besteht in der fehlenden Verknüpfung zwischen den Lerninhalten und der praktischen Arbeit, dem sogenannten Transfer. Hinzu kommt, dass Fort- und Weiterbildung nicht auf die Ausbildung von Wissen (sogenannte Fachkompetenzen) beschränkt bleiben sollte. Zu berücksichtigen sind in diesem Prozess ebenfalls methodische Fähigkeiten, soziale Kompetenzen sowie Fragen der Motivation.

Insgesamt zeigt sich ein neues Verständnis von beruflicher Fort- und Weiterbildung: Fort- und Weiterbildung wird von der Mehrheit der erwerbstätigen Personen als eine kontinuierliche Aufnahme von Bildungsaktivitäten während der gesamten Erwerbstätigkeit betrachtet, also als ein ständiger Prozess der (in-)formellen Bildung in unterschiedlich stark organisierten Strukturen. Nach den Schritten der Bedarfserhebung und der Abstimmung der Interessen der Beteiligten ergibt sich daraus die Aufgabe für die Personalentwicklung, zielgerichtet Methoden und Konzepte für die Weiterbildung auszuwählen, zu organisieren und zu evaluieren.

Folgend stellen wir Ihnen ein Format des praxisintegrierenden Lernens vor, das in dem Vorgängerprojekt „Upgrade – intelligente Weiterbildung für teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/-innen im Einzelhandel“ entwickelt wurde.



### *Besondere Herausforderungen in KMU*

Besonderen Hürden sehen sich bei den hier vorgestellten Aufgaben der Personalentwicklung kleine und mittelständische Unternehmen ausgesetzt. Kleine und mittlere Betriebe fallen im Gegensatz zu Großbetrieben quantitativ in ihren Qualifizierungs- und Weiterbildungsaktivitäten zurück. Ein Grund hierfür kann darin liegen, dass die Größe der Betriebe keine Beschäftigung von Personalentwicklern/-innen zulässt. Zudem sind vermutlich in KMU die finanziellen Ressourcen für Weiterbildungsangebote (Personal, Seminargebühren etc.) geringer als in Großbetrieben. Besonders betroffen sind KMU im Einzelhandel: Der Einzelhandel ist mit ca. 300.000 Betrieben, 2,9 Mio. Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 459,3 Milliarden Euro der drittgrößte Wirtschaftszweig in Deutschland und besteht – neben wenigen großen Unternehmen – vor allem aus kleinen und kleinsten Einzelhandelsunternehmen. Gleichzeitig hat die Bedeutung der Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen in diesem Wirtschaftszweig deutlich zugenommen. In einer schwierigen Wettbewerbssituation mit Online-Anbietern und Discountangeboten ist es immer wichtiger geworden, sehr gut ausgebildetes Personal vorzuhalten. Erprobte, evaluierte und passende Lernprogramme erreichen KMU häufig nicht. Inhaber/-innen und Geschäftsführer/-innen von kleinen Unternehmen benötigen Informationen und KMU-taugliche Planungsinstrumente. Für kleine Unternehmen stehen zudem noch zu wenig geeignete Anlauf- oder Servicestellen zur Verfügung.

### *Beispiel: Arbeitsplatznahe Weiterbildung im Projekt „Upgrade“*

Im Projekt „Upgrade“ wurden Weiterbildungsprogramme entwickelt, die passgenau auf die Bedarfe des Einzelhandels zugeschnitten sind, indem sie Lern- und Arbeitszeiten über fünf Wochen effizient miteinander verknüpfen. Zunächst erhalten die Mitarbeiter/-innen eine Impulslerneinheit, in der ein konkretes Thema mithilfe eines Textes oder eines Videos kurz und prägnant dargestellt ist (z. B. Warenpräsentation). Die Mitarbeiter/-innen bekommen eine Transferaufgabe, die sie während der Arbeitszeit im Unternehmen umsetzen. Durch die Formulierung eines Erfahrungsberichtes reflektieren sie das Gelernte und die Umsetzung. Sie senden den Erfahrungsbericht an ihre/-n Trainer/-in, der/die Feedback zu dem Lernprozess gibt. Die Teilnehmer/-innen können durch dieses Verfahren Neues aufnehmen und das Gelernte gleich in der Praxis umsetzen. Es geht nicht darum, den Mitarbeitern/-innen möglichst viel Wissen zu vermitteln, sondern sie zu motivieren, das Wissen in die Tat umzusetzen.

### **Welche Schlussfolgerungen ergeben sich aus diesem Kapitel?**

Kurz zusammengefasst lässt sich sagen, dass ein stetig steigender Bedarf an betrieblicher Weiterbildung festzustellen ist, der für Organisationen eine komplexe Herausforderung darstellt und viele Aufgaben mit sich führt. Des Weiteren zeigt sich, dass sowohl die Organisationsziele, als auch die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter/-innen in Weiterbildungsplanungen einbezogen werden müssen. Gleichzeitig ergeben sich durch ein neues Verständnis von Fort- und Weiterbildung differenzierte Möglichkeiten und Settings, wie Lernprozesse durch Organisationen geplant, organisiert und durchgeführt werden können.

Für Personalentwickler/-innen, Unternehmer/-innen und Mitarbeiter/-innen sind die hier aufgeführten Problemstellungen nicht neu. In dieser Handlungshilfe soll es darum gehen, eine mögliche Antwort auf diese Herausforderungen vorzustellen. Wie kann es gelingen, die beschriebenen Problemstellungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu bearbeiten und eine strategische Weiterbildungsplanung zu erstellen, die allen Interessengruppen gerecht wird?

## Das Projekt TRANS-Mission

Mit der Frage nach einer möglichen Herangehensweise an diese Herausforderungen beschäftigt sich das Projekt „TRANS-Mission“, das im Rahmen der ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern – weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds gefördert wird. Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: [www.esf.de](http://www.esf.de).

Das Projekt TRANS-Mission wurde durchgeführt von der ESTA-Bildungswerk gGmbH und begleitet von der SRH Hochschule Hamm. Mit dem Vorläuferprojekt „Upgrade – Intelligente Weiterbildung für teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter/-innen im Einzelhandel“ wurden bereits Weiterbildungsprogramme für KMU entwickelt und erprobt. Die Lernprogramme bieten eine praxisnahe Weiterbildung mit modernen Lernhilfen vor Ort im Unternehmen. Aufgrund einer geringen Beteiligung von KMU im Einzelhandel stellt sich das Projekt TRANS-Mission nun der Frage, wie strategische Weiterbildungsplanung in ebendiesen Unternehmen gefördert werden kann.

Das Ziel des Projektes war die Entwicklung und Erprobung einer Bildungsprozesskette, welche die einzelnen Schritte eines strategischen Weiterbildungsmanagements aufzeigt. Mithilfe der Bildungsprozesskette und der Beratungsleistung der ESTA-Bildungswerk gGmbH konnten Unternehmen eine wirkungsvolle und auf die Ziele der Unternehmen abgestimmte Qualifizierungsplanung realisieren.

### Die Bildungsprozesskette

Zu Beginn des Projektes TRANS-Mission ging es um die Frage, wie eine strategisch ausgerichtete Weiterbildungsaktivität in KMU gefördert werden kann. Ergebnis ist eine Bildungsprozesskette, welche die einzelnen Phasen bis hin zu der Evaluation der Weiterbildungsaktivitäten umfasst.

Die erste Herausforderung war der Zugang zu den Unternehmen. Wurde der Kontakt zu Unternehmen erfolgreich aufgebaut, folgten die Phase der Unternehmensberatung und schließlich die Begleitung bei der Durchführung und Evaluation der Weiterbildung.

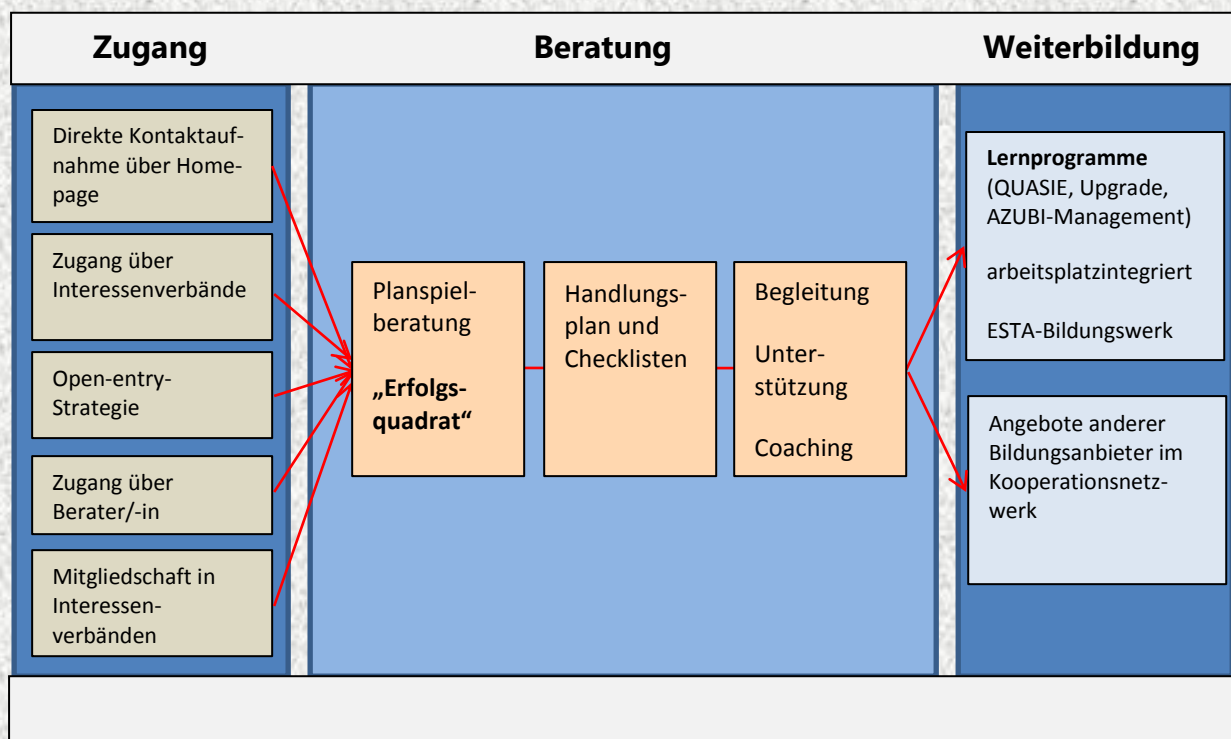
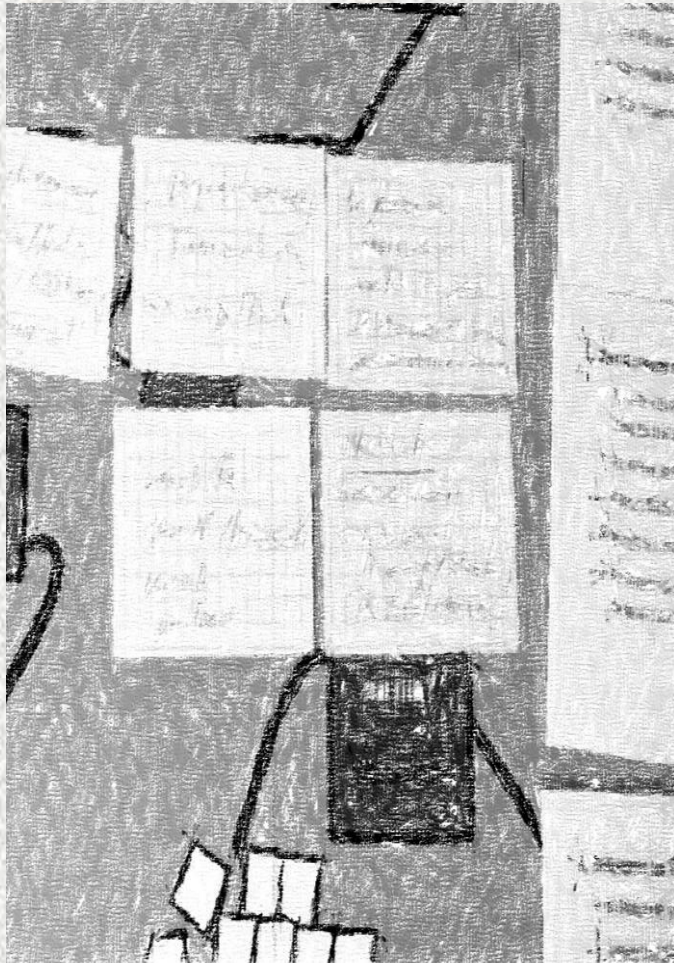


Abbildung 1: Die Bildungsprozesskette



### *Zugang zu den KMU*

Zunächst wurde im Rahmen des Projektes erarbeitet, wie der Kontakt zu KMU gesucht werden kann, um diesen Unterstützung bei der Umsetzung einer strategischen Weiterbildungsplanung anzubieten.



Die Erfahrungen aus dem Projekt haben gezeigt, dass bereits der erste und von außen gegebene Impuls für eine strategische Personalentwicklung bei KMU positive Effekte hatte, indem er die Unternehmer/-innen für das Thema der Weiterbildung sensibilisiert hat. Die Weitergabe des Impulses kann, je nach Unternehmensstruktur und Persönlichkeit der Unternehmer/-innen, über unterschiedliche Wege laufen. Während der Projektlaufzeit wurden verschiedene Möglichkeiten der Ansprache getestet, die die Diversität der Unternehmen und Unternehmer/-innen widerspiegeln.

Im ersten Schritt des Projektes wurde auf die Ansprache übergeordneter Interessenvereinigungen wie z. B. die Handelsverbände gesetzt. Dieser Top-Down-Zugang erwies sich jedoch als nicht ausreichend, sodass im Laufe des Projektes weitere Zugänge erprobt wurden.

Als entscheidend für den Erfolg der Ansprache zeigte sich hierbei ein großes Bildungsnetzwerk von Akteuren/-innen verschiedener Institutionen auf unterschiedlichen Organisationsebenen, z. B. über Interessenverbände, Wirtschaftsförderungen, Weiterbildungsträger und Werbegemeinschaften. Der Aufbau und die Pflege eines Netzwerkes mit Partnern/-innen, die in dem Prozess der Unternehmens- und Personalentwicklung eine Rolle spielen, und deren

direkter Zugang zu den Unternehmen konnte für die Verbreitung des Projektes genutzt werden.

Neben der Akquise von Multiplikatoren/-innen wurden auch direkte Kommunikationskanäle für die Ansprache der KMU genutzt, wie zum Beispiel über eine Kontaktaufnahme über die Homepage oder die persönliche Ansprache vor Ort in den Unternehmen.

### *Beratung*

In der Vorbereitung des Projektes wurde festgestellt, dass die herkömmlichen Instrumente zur Unternehmensanalyse und Weiterbildungsbedarfsabfrage nicht für Kleinst- und Kleinunternehmen geeignet sind, da diese Instrumente auf zumeist größere Organisationseinheiten und komplexe Organisationsstrukturen ausgerichtet sind. Eine kompetente, den Qualitätserwartungen der KMU gerecht werdende Entwicklungsberatung und die Begleitung der gesamten Prozesskette muss auf einer grundsätzlichen Offenheit für die unterschiedlichen Ausgangslagen in den Unternehmen aufbauen und kann nicht mit Patentlösungen aufwarten, die die individuelle Situation im Unternehmen nicht ausreichend berücksichtigen.

Im Laufe des Projektes wurde ein innovatives Beratungsinstrument entwickelt – das „Erfolgsquadrat“ –, das im Format eines Brettspiels die Reflexions- und Planungsschritte zwischen der Bedarfserhebung und der Kompetenzaufbauberatung unterstützt. In mehr als 50 KMU wurde dieses Planspiel in Form einer Entwicklungsberatung der ESTA-Bildungswerk gGmbH von Unternehmern/-innen durchgeführt und wissenschaftlich durch die SRH Hochschule Hamm begleitet.

Das Planspiel unterstützt bei der Bearbeitung einer strategischen Weiterbildungsplanung in vier Schritten: (1) Organisationsziele festlegen, (2) Maßnahmen entwickeln, (3) benötigte Kompetenzen festlegen und (4) Weiterbildung planen. Die vorliegende Handlungshilfe geht in den folgenden Kapiteln ausführlicher auf dieses Instrument ein. Im dritten Kapitel werden die Hintergründe der Entwick-



lung aufgegriffen und im vierten Kapitel das Spiel in seiner Anwendung erläutert. Im Rahmen der Bildungsprozesskette bildet das Planspiel ein Instrument der Beratung, das zu der Formulierung von Handlungsplänen und zum Anfertigen von Checklisten für eine strategische Weiterbildungsplanung führt. Die Beratungsleistungen sind an dieser Stelle jedoch noch nicht abgeschlossen: Die KMU wurden in der weiteren Planung und Durchführung der Weiterbildungsplanung seitens der ESTA-Bildungswerk gGmbH begleitet.

### *Weiterbildung*

Nachdem die konkrete Weiterbildungsplanung abgeschlossen war, galt es die Weiterbildungen durchzuführen. Im Rahmen des Projektes bot die ESTA-Bildungswerk gGmbH die kostenlose Durchführung der arbeitsplatzintegrierten UPGRADE-Lernprogramme an, sofern diese im Hinblick auf die Bedarfe der KMU passend waren. Lagen die Bedarfe in anderen Bereichen fungierte die ESTA-Bildungswerk gGmbH als Partnerin für die Beratung zu anderen Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Beratungsleistungen der ESTA-Bildungswerk gGmbH wurden von den KMU als sehr hilfreich empfunden, da sie einen Service Point für die Unternehmen darstellt.

#### *ESTA-Bildungswerk gGmbH: Fort- und Weiterbildungsdienstleisterin als Beraterin*

Eine komplexe Analyse- und Beratungsleistung kann in der erforderlichen Qualität nur von einer entsprechend versierten Stelle, einem „**Service Point**“ für Unternehmen, ihre Beschäftigten und anderen Netzwerkpartner, wie z. B. Interessenvertretungen und Fort- und Weiterbildungsdienstleister, angeboten und durchgeführt werden. Unserer Einschätzung nach nehmen Unternehmer/-innen Unterstützungsangebote zur Entwicklung von Fort- und Weiterbildungskonzepten eher von Einrichtungen der Fort- und Weiterbildung in Anspruch, weil dort eine hohe Kompetenz und ein reicher Erfahrungsschatz bzgl. der Konzipierung und der praktischen Umsetzung von Beratung und Trainings erwartet werden. Einen solchen „**Service Point**“ haben wir im Rahmen des Projekts entwickelt und bei der ESTA-Bildungswerk gGmbH als Fort- und Weiterbildungsträger mit den entsprechenden Branchenkenntnissen und einem ausgebauten Partnernetzwerk installiert.

Die ESTA-Bildungswerk gGmbH ist staatlich anerkannter Träger der Jugend- und Erwachsenenbildung. Charakteristisch für sein Angebot ist eine Kooperation mit Betrieben, Berufsschulen, Kammern, Verbänden, Arbeitsgemeinschaften und Arbeitsagenturen auf regionaler und/oder überregionaler Ebene. Die Mitarbeiter/-innen sind auf dem Gebiet moderner Lehr- und Lerninhalte und -methoden ausgewiesene Experten/-innen. Eine Reihe der Lehrkräfte der ESTA-Bildungswerk gGmbH sammelte bereits mehrjährige Erfahrungen in ESF- und EFRE-geförderten Projekten im Bereich der Beratung und Qualifizierung von Führungskräften und Beschäftigten in Unternehmen des Einzelhandels und der Metall- und Elektroindustrie. Dadurch ist die ESTA-Bildungswerk gGmbH besonders für die Aufgaben eines Service Points geeignet.



---

## Die vier Schritte einer strategischen Weiterbildungsplanung

I

Im folgenden Kapitel wird es nun konkreter: Welche Schritte gilt es zu gehen, um eine passgenaue und an den Unternehmenszielen ausgerichtete Weiterbildungsplanung erstellen zu können?

Zunächst beginnen wir mit der Festlegung der Unternehmensziele, die erreicht werden sollen (1). Um diese Organisationsziele erreichen zu können, benötigt es Maßnahmen, die definiert werden müssen (2). Im dritten Schritt wird danach gefragt, welche Kompetenzen bei den Mitarbeitern/-innen gezielt geschult werden müssen, um die definierten Maßnahmen umsetzen zu können (3). Erst wenn diese drei Schritte abgeschlossen sind, beginnen wir mit der konkreten Weiterbildungsplanung (4).

Die Begründung für das Vorgehen mit diesen vier Schritten stellen wir Ihnen nun ausführlicher vor. Sie werden in diesem Kapitel ebenfalls einigen Mythen in der Weiterbildung begegnen. Diese können Ihnen als Impuls dienen, Ihre eigenen Vorstellungen zum Thema Fort- und Weiterbildung zu reflektieren.

Im Laufe des Projektes entstand auf Grundlage der hier beschriebenen Überlegungen das „Erfolgsquadrat“, das in Form eines Brettspiels als Beratungsinstrument die genannten vier Schritte abbildet. Dieses wird im vierten Kapitel in seiner Anwendung vorgestellt.

### ***Mythos der Weiterbildung I: „Man merkt doch schnell im Unternehmen, was nicht gut läuft und wo die Weiterbildung ansetzen soll.“***

Erkennen Sie sich in diesem Zitat wieder? Viele Unternehmer/-innen haben klare Vorstellungen davon, was ihre Mitarbeiter/-innen können sollten. Wenn Sie sich dann mit der Planung von Weiterbildung beschäftigen, fallen ihnen zunächst alle Situationen ein, in denen die Mitarbeiter/-innen nicht so agiert haben, wie Sie es sich gewünscht hätten. Warum also nicht einfach mit Weiterbildung diese Diskrepanzen ausgleichen? Diese Frage beantworten wir Ihnen im nächsten Abschnitt. Wir möchten Sie einladen, Ihre Weiterbildungsplanung an Ihren Unternehmenszielen auszurichten. Dadurch kann Weiterbildung gezielt dazu beitragen, diese zu erreichen.

## ***Ziele entwickeln***

Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen? Möchten Sie innovative Produkte oder Dienstleistungen anbieten? Möchten Sie Ihre Effizienz steigern, Ihre Prozesse optimieren? Das betriebliche Lernen und die Personalentwicklung haben für die Realisierung Ihrer Unternehmensziele einen besonderen Stellenwert.

Betriebliche Bildung und Personalentwicklung können einen intensiven Beitrag zum Erfolg Ihrer Organisation leisten. Hierfür ist ein umfassendes und proaktives Verständnis der Personalfunktion in Ihrem Unternehmen wichtig. Mit Ihren Mitarbeitern/-innen steht und fällt der Erfolg Ihres Unternehmens. Deshalb ist es sinnvoll, Ihre Weiterbildung differenziert und vorausschauend zu planen, um so durch die Weiterbildung Ihre Unternehmensziele zu erreichen. Dazu gehört, dass die Entwicklung und Ausrichtung der Bildungsstrategie auch an der Gesamtstrategie des Unternehmens ausgerichtet ist.

In der unternehmerischen Praxis können verschiedene Strategien in der Weiterbildungsplanung vorgefunden werden, die in „reaktiv“ und „proaktiv“ unterteilt werden können. Betriebe mit reaktiven Handlungsmustern betreiben in der Regel nur geringen Planungsaufwand bei der Weiterbildung und

setzen daher die Qualifizierung erst als letztes Mittel zur Behebung betrieblicher Probleme ein: In Personalgesprächen werden Schwächen der Mitarbeiter/-innen identifiziert, die dann mit passenden Weiterbildungsangeboten aufgefangen werden. Es sollen also Defizite nachgelagert kompensiert werden und in erster Linie wird darauf geblickt, was nicht gut läuft.

Demgegenüber stehen Betriebe mit einem proaktiven Handlungsmuster in der Weiterbildungsplanung. Dieses ist häufig in besonders strategisch-innovativen Betrieben vorzufinden, die sich als „lernende Unternehmen“ begreifen. Charakteristikum dieses Vorgehens ist es, die Personalentwicklung als integrierte Strategie der gesamten Unternehmens- und Organisationsentwicklung zu verstehen. Dabei wird versucht, den Weiterbildungsbedarf prognostisch zu bestimmen, sich also der Frage zu stellen: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen benötigen die Mitarbeiter/-innen, um zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein und zeitgleich das Unternehmen in seinen Zielen zu stärken?

In der Praxis weit verbreitet sind Mischformen aus diesen beiden Handlungsansätzen, also Betriebe, die eine „eingeschränkt“ planende Personalentwicklung verfolgen und in denen die Qualifizierungsstrategie anderen betrieblichen Strategiekonzepten nachgeordnet ist.

Um eine proaktive Weiterbildungsplanung gewährleisten zu können, binden größere Unternehmen die Personalentwicklung verstärkt in die Gesamtstrategie des Unternehmens ein. So können Probleme und Bedarfe kooperativ in einem Unternehmen kommuniziert werden. Kleine und mittelständische Unternehmen haben hierfür häufig nicht die finanziellen und personellen Ressourcen.

Der erste Schwerpunkt des hier vorgestellten Modells liegt deshalb auf einer Weiterbildungsplanung für KMU, welche proaktiv an den Unternehmenszielen orientiert ist. Das heißt jedoch nicht, dass auf Probleme reagierende Fortbildungen unnötig sind. Der Erfolg hängt davon ab, wie systematisch die Fortbildungen in die Gesamtstruktur des Unternehmens eingebunden sind und welche Ziele sie verfolgen.

Die Orientierung der Weiterbildungsplanung an den Organisationszielen eines Unternehmens ist auf den ersten Blick eine ökonomische Sichtweise, z. B. wenn es in den Unternehmenszielen darum geht, den Umsatz zu steigern oder neue Kunden zu gewinnen. Gleichzeitig hat eine strategische Weiterbildungsplanung auch immer einen Blick auf die beteiligten Menschen: Die Interessen und Bedarfe der Mitarbeiter/-innen sollten in jedem Fall in der Weiterbildungsplanung einbezogen werden. Erst wenn die Interessen der Mitarbeiter/-innen und die Ziele der Organisation zusammengeführt wurden, entsteht eine für alle Beteiligten gewinnbringende Weiterbildungsplanung.

Wird das Lernen als verordnet und nicht als sinnvoll erlebt, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter/-innen Lernwiderstände zeigen. Dies geschieht vor allem in Situationen, in denen die Ziele der Fort- und Weiterbildung für die Mitarbeiter/-innen unverständlich sind. Anschlussfähig sind Lernprozesse dann, wenn sie an den erwerbsbiografischen Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen anschließen und das Ziel des Lernprozesses verständlich ist.

## *Maßnahmen entwickeln*

Wenn Sie Organisationsziele festgelegt haben, ist der nächste Schritt, die erforderlichen Maßnahmen für die Zielerreichung festzulegen. Diese Maßnahmen sollten konkrete Handlungspläne sein, die folgende Fragen beantworten können: Was muss getan werden, um die Organisationsziele zu erreichen? Wann muss es getan werden? Wie muss es getan werden? Die Maßnahmen, die ergriffen werden müssen, sind dabei so vielfältig und individuell wie die Unternehmensziele selbst.

Wenn Sie Maßnahmen entwickelt haben, ist es wichtig, dass Sie diese priorisieren. Im nächsten Schritt geht es um die Frage, was die Mitarbeiter/-innen ganz konkret können müssen, um die von Ihnen gewählten Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele umzusetzen. Dies ist der Schritt der Analyse der benötigten Kompetenzprofile.

Immer häufiger wird im Kontext von Fort- und Weiterbildung vom Aufbau von Kompetenzen gesprochen. Aber was bedeutet dieser Begriff eigentlich?

Berufliche Aufgabenstellungen werden immer komplexer. Es ist in vielen Situationen nicht mehr ausreichend, nur auf das reine Fachwissen zurückgreifen zu können. Komplexe Aufgaben erfordern komplexe Kompetenzen. Der Kompetenzbegriff geht über das reine Fachwissen hinaus, indem er u. a. die individuellen Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Selbstverantwortung mit aufnimmt.



## Kompetenzen festlegen

Kompetenzen werden als die Verbindung von Wissen und Können in der Bewältigung von Handlungsanforderungen verstanden. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten werden dabei so verknüpft, dass sie auch in neuen Situationen zielgerichtetes Handeln neu generieren können. Kompetenzen sind handlungsorientiert und vor allem bei der Bewältigung von Anforderungen oder Situationen bedeutsam, die ein Problemlösen erfordern.

Kompetenzen können unterteilt werden in Fachkompetenzen (z.B. Anwendung von Fachwissen), Sozialkompetenzen (z. B. Kommunikationsfähigkeit) und Selbstkompetenzen (z. B. Fähigkeit zur Selbstreflexion) und Methodenkompetenzen (z. B. die Fähigkeit, Probleme kreativ zu lösen). Für die Bewältigung beruflicher Herausforderung ist eine Verknüpfung der genannten Kompetenzen erforderlich. Kompetenzen können eine Grundlage für die Entwicklung von Anforderungsprofilen für Ihre Mitarbeiter/-innen sein. Was muss Ihr/-e Mitarbeiter/-in für die formulierten Maßnahmen zur Zielerreichung konkret können? Indem die konkreten Handlungsanforderungen analysiert und die notwendigen Kompetenzen definiert werden, können konkrete Anforderungsprofile erstellt werden, die im Anschluss durch Weiterbildungsaktivitäten gefördert werden können. Um angesichts konkreter Aufgabenstellungen und Tätigkeiten handlungskompetent zu sein, müssen Lernprozesse so konzipiert sein, dass sie die Herausbildung zuvor definierter fachlicher, methodischer, sozialer und persönlichkeitsbezogener Kompetenzen fördern.



## Weiterbildung planen

### **Mythos der Weiterbildung II: „Ich weiß ziemlich genau, was meine Mitarbeiter/-innen lernen sollten!“**

Dieser Mythos ist vermutlich zur Hälfte richtig. Als Führungskraft haben Sie einen Blick für Ihre Mitarbeiter/-innen und können diese in Situationen des Arbeitsalltags einschätzen. Aber wie viel wissen Sie eigentlich von Ihren Mitarbeiter/-innen? Häufig bringen diese Ressourcen mit, die Ihnen noch gar nicht bekannt sind. Führen Sie Mitarbeiter/-innengespräche und fragen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen, wo sie ihre Stärken und Schwächen identifizieren. Planen Sie Weiterbildungsangebote immer gemeinsam und formulieren Sie Lernziele. Dies hat nicht zu-

Mit den im vorherigen Schritt herausgearbeiteten Kompetenzprofilen lässt sich nun strategisch und zielgerichtet eine passgenaue Weiterbildungsplanung erstellen. Durch die entwickelten Kompetenzprofile haben Sie einen Überblick darüber erhalten, was Ihre Mitarbeiter/-innen konkret können müssen und was der Inhalt der Fort- und Weiterbildung sein soll. Die Inhalte von Weiterbildungsmöglichkeiten bieten eine große Vielfalt, und es werden auch in Zukunft durch ökonomisch, technisch und organisatorisch bedingte Veränderungen ständig neue Themen entstehen.

### **Mythos der Weiterbildung III: „Weiterbildung ist nicht möglich, da ich meine Mitarbeiter/-innen nicht für Seminartage freistellen kann!“**

Das müssen Sie auch nicht! Weiterbildung muss nicht zwangsläufig bedeuten, an einem Seminar teilzunehmen. Der Weiterbildungsmarkt verändert sich stetig und entwickelt neue Settings und Konzeptionen für Weiterbildung. Der Arbeitsplatz selbst wird immer mehr zu einem Lernort. Zudem bieten die neuen Medien Alternativen zu einer klassischen Schulung.

Nun geht es darum, das passende Format für die Fort- und Weiterbildung zu finden. Die Herausforderung in diesem Schritt besteht darin, aus einer Vielzahl von Weiterbildungsmöglichkeiten zu wählen oder neue Konzepte und Methoden der Weiterbildung im Hinblick auf die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln.



danach zu fragen, welche lernförderlichen Faktoren in einem Unternehmen notwendig sind und wie diese (Lern-) Bedingungen herzustellen sind. Um die Lernprozesse Ihrer Mitarbeiter/-innen langfristig zu nutzen, kann es sinnvoll sein, innerhalb des Unternehmens nach neuen Möglichkeiten für Ihre Mitarbeiter/-innen zu suchen. Zwei Möglichkeiten hierfür sind das Job-Enlargement und das Job-Enrichment.

### Exkurs: Job-Enlargement und Job-Enrichment

Es gibt vielfältige Wege, Ihre Mitarbeiter/-innen im Unternehmen zu fördern und die passenden Rahmenbedingungen für Lernprozesse zu schaffen. Nach entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen gibt es z. B. folgende Strategien:

**Job-Enlargement:** Beim Job-Enlargement handelt es sich um eine Erweiterung der bisherigen Arbeitsaufgaben Ihrer Mitarbeiter/-innen. Die neuen Herausforderungen führen neben der Erweiterung der vorhandenen Kompetenzen dazu, dass die Tätigkeit in Ihrem Unternehmen aufgewertet wird und interessant bleibt. Job-Enlargement kann zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit und dadurch zu einer höheren Mitarbeiter/-innenbindung führen.

**Job-Enrichment:** Auch beim Job-Enrichment geht es um eine Erweiterung der bisherigen Arbeitsaufgaben. Diese ist jedoch dadurch gekennzeichnet, dass die neuen Aufgaben einen höheren Grad der Verantwortung beinhalten. Diese Strategie ist besonders sinnvoll, wenn Sie Mitarbeiter/-innen auf Leitungs- und Führungstätigkeiten vorbereiten möchten. Welche zusätzlichen Aufgaben ein Unternehmen seinen Beschäftigten anbieten kann, hängt dabei von den Wünschen der Beschäftigten sowie der aktuellen Situation und den Zielen und Ideen der Unternehmensleitung ab.



## Das „Erfolgsquadrat“ in der Anwendung

An die zuvor beschriebenen Schritte knüpft das Beratungsinstrument „Erfolgsquadrat“ an. Das Planspiel wurde als Beratungsinstrument für die Planung einer strategischen Weiterbildungsplanung entwickelt und von der ESTA-Bildungswerk gGmbH in kleinen und mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Es baut auf die zuvor beschriebenen Schritte einer strategischen Weiterbildungsplanung auf: Zunächst werden die Unternehmensziele definiert, Maßnahmen zur Zielerreichung erarbeitet, konkrete Kompetenzen definiert und im vierten Schritt die Weiterbildung geplant.

Das „Erfolgsquadrat“ als Planspiel hat den Vorteil, dass es eine Erarbeitung der vier Schritte in einem gemeinsamen Dialog mit dem/der Berater/-in unterstützt. Zusätzlich begünstigt das Instrument den Beratungsprozess durch die optische Komponente, indem die einzelnen Schritte visualisiert sind und die Teilnehmer/-innen im gesamten Erarbeitungsprozess alle Phasen ihrer Weiterbildungsplanung im Blick haben.

### Vorbereitung

Im ersten Schritt wurde durch die ESTA-Bildungswerk gGmbH der Kontakt zu den KMU gesucht und das Projekt vorgestellt.

Die Durchführung des Planspiels benötigt einen vertrauensvollen Umgang zwischen Unternehmer/-in und Berater/-in. Um gemeinsam ins Gespräch und in das Thema einzusteigen hält das Spiel 30 klassische Unternehmer/-innentypen als Spielfiguren bereit. Zunächst gilt es eine der Figuren auszuwählen. Bereits dieser Schritt enthält wichtige Informationen und mögliche Anknüpfungspunkte für das anschließende Gespräch: Warum haben Sie diese Figur ausgewählt? Was symbolisiert diese Figur?

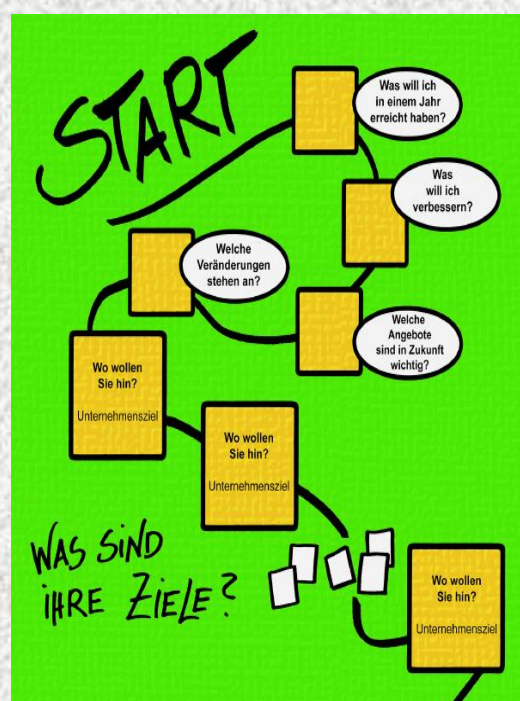
Ist eine Spielfigur ausgewählt und ein guter Kontakt zwischen den Beteiligten hergestellt, wird mit dem ersten Quadranten des „Erfolgsquadrats“ begonnen.

### Was sind Ihre Ziele?

**Los geht's:** Setzen Sie ihre Spielfigur auf das erste gelbe Feld bei „Start“. Die gelb hinterlegten Felder haben zum Ziel, die Unternehmensziele zu besprechen und sich diese bewusst zu machen.

**Definition der Unternehmensziele:** Auf dem ersten Feld ist es Ihre Aufgabe, die gesetzten Ziel für Ihr Unternehmen zu erläutern: Was möchten Sie in einem Jahr erreicht haben? Diese Frage können Sie nutzen, um erste Ideen zu entwickeln und zu diskutieren. Die Ziele können hierbei so unterschiedlich sein wie die Unternehmen selbst: Entwickeln Sie Ihre eigenen Visionen!

Nachdem Sie diesen Schritt abgeschlossen haben, werden Sie konkreter: Was möchten Sie verbessern? Welche Angebote werden in der Zukunft wichtig sein? Welchen Veränderungen in der Umwelt wird Ihr Unternehmen ausgesetzt sein? Nehmen Sie sich Zeit für diesen Schritt und versuchen Sie, so konkret wie möglich zu werden. Je konkreter Ihre Ziele, desto konkreter können Sie Maßnahmen definieren und die Weiterbildungsbedarfe und -maßnahmen planen. Orientieren können Sie sich hierbei an den SMART-Kriterien: Ziele sollten spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein.





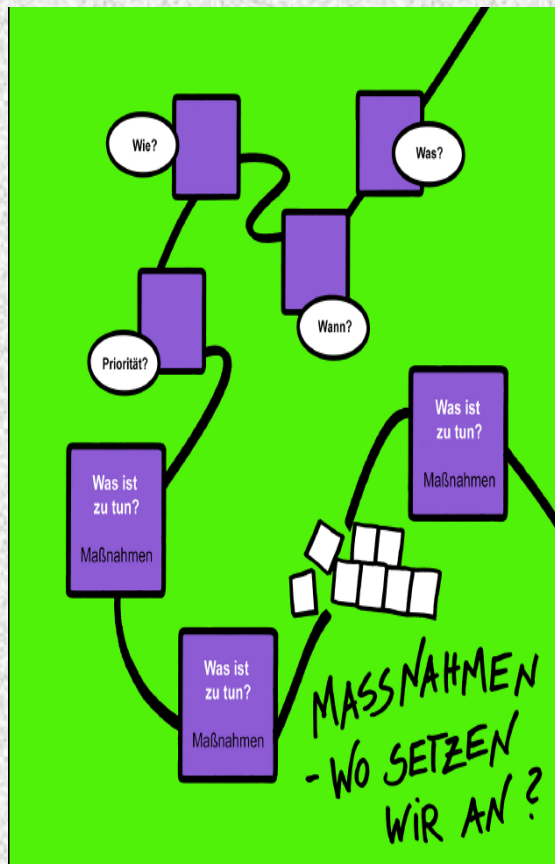
Wenn Sie diese Vorarbeiten abgeschlossen haben, schreiben Sie Ihre Unternehmensziele in Stichpunkten auf Karten und legen Sie diese auf die dafür vorgesehenen Felder, sodass Sie sich bei jedem weiteren Schritt immer wieder auf Ihre Ziele zurückbesinnen können.

**Hinderniskarten:** In diesem Quadranten finden Sie die Abbildung weißer Karten. Diese stehen für Hinderniskarten, auf denen Aspekte beschrieben sind, die die Erreichung von Organisationszielen erschweren können: Fehlende Weiterbildungskonzepte, Geldmangel, falsche Prioritäten und vieles mehr. Es ist sinnvoll, sich bereits frühzeitig mit Faktoren zu beschäftigen, welche die Erreichung der Organisationsziele behindern können. Suchen Sie die für Sie passenden Karten heraus und überlegen Sie vorab, wie Sie dieses Hindernis umgehen oder aus dem Weg räumen können.

**Ergebnis:** Wenn Sie diesen Schritt abgeschlossen haben, sollten Sie Ihre Unternehmensziele klar benennen können und mögliche Hindernisse für die Zielerreichung reflektiert haben.

## Maßnahmen – Wo setzen Sie an?

**Entwicklung der Maßnahmen:** Nachdem Sie die Organisationsziele festgelegt haben, starten Sie nun mit den Maßnahmen, die für die Erreichung der Ziele notwendig sind. Auch hier ist es wichtig, so konkret wie möglich zu arbeiten. Um dies zu erleichtern, arbeitet das Planspiel mit den wichtigsten W-Fragen: Was muss getan werden? Wann muss es getan werden? Wie sollte es getan werden? Wahrscheinlich werden Sie nun mehrere Maßnahmen entwickelt haben, die für die Erreichung Ihrer Organisationsziele benötigt werden. Um nicht den Faden zu verlieren, ist es deshalb im nächsten Schritt wichtig, die herausgearbeiteten Maßnahmen zu priorisieren: Welche Maßnahmen sind dringend und sollten schnell umgesetzt werden? Welche haben eine nicht so große Priorität? Die Anzahl der herausgearbeiteten Maßnahmen ist hierbei variabel. Um die weitere Planung zu vereinfachen, ist es jedoch in den meisten Fällen sinnvoll, sich auf drei Maßnahmen zu beschränken. Schreiben Sie je eine Maßnahme auf eine Karte und legen Sie diese auf das Spielfeld.



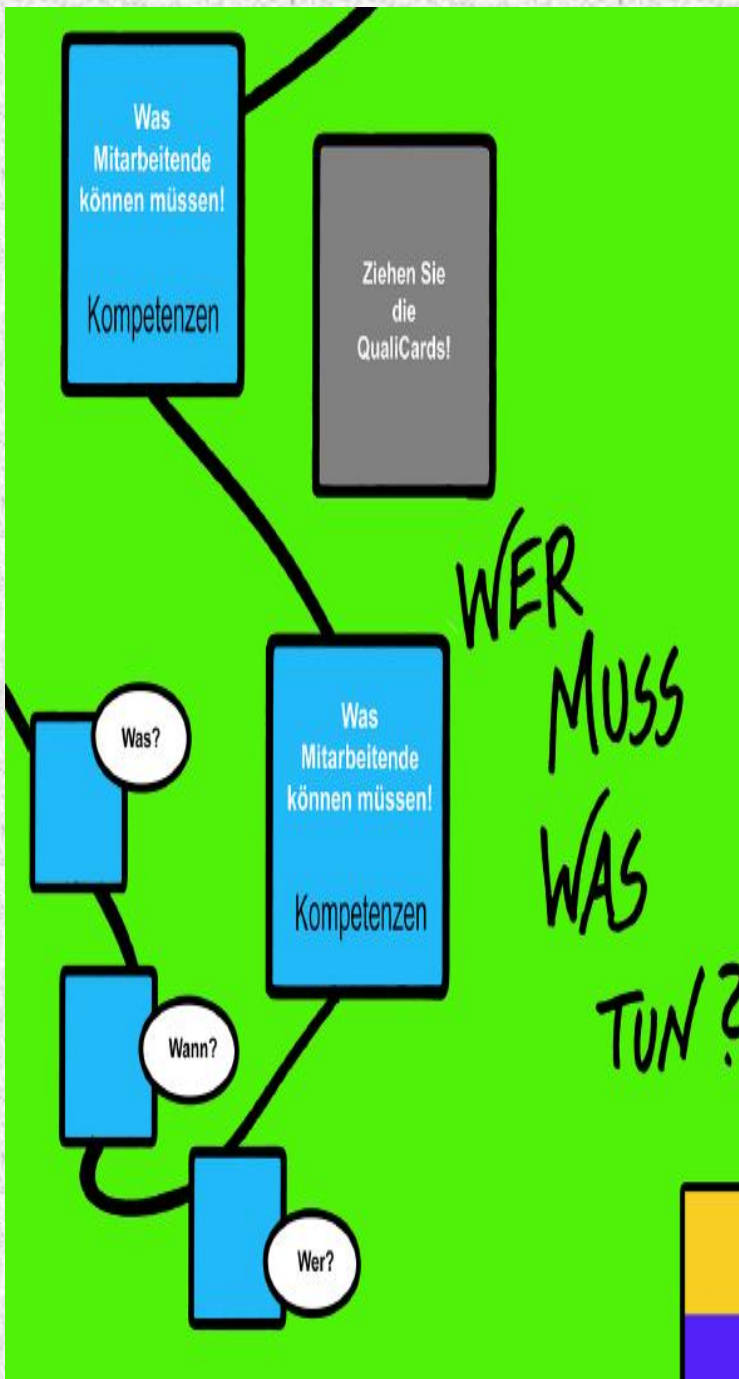
**Hinderniskarten:** Auch in diesem Quadranten finden Sie wieder das Feld für Hinderniskarten. Was könnte die Umsetzung der Maßnahmen erschweren oder verhindern? In diesem Schritt können Sie wieder die für Sie passenden Karten auswählen und die Risikofaktoren für die entwickelten Maßnahmen diskutieren.

**Ergebnis:** Mit diesem Schritt sind Sie der Erreichung Ihrer Unternehmensziele bereits einen Schritt näher gekommen, indem Sie die Schritte zur Zielerreichung konkretisiert haben. Die Maßnahmen sollten dabei

ebenfalls so konkret wie möglich formuliert sein. Dies unterstützt Sie dabei, auch die benötigten Kompetenzen und die darauf folgende Weiterbildungsplanung so konkret wie möglich formulieren zu können.



## Die Kompetenzen – Wer muss was tun?

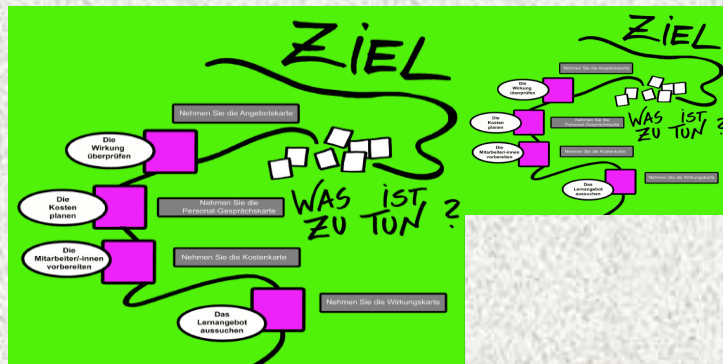
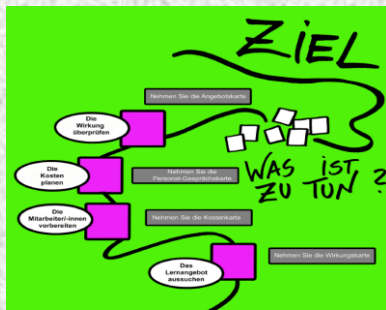


gefördert werden können.

**Kompetenzen definieren:** Aufbauend auf die von Ihnen entwickelten Maßnahmen geht es nun um die konkrete Umsetzung, damit es nicht nur bei Planungen bleibt. In diesem Schritt entwickeln Sie die konkreten Handlungen zu den Maßnahmen, die erfolgen müssen. Wie bei dem vorherigen Schritt fragen Sie wieder nach dem „Was?“ und nach dem „Wann?“, aber auch nach dem „Wer?“. Hierbei sollten Sie, wenn möglich, alle Mitarbeiter/-innen einbeziehen. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, geht es nun um die Frage, welche Kompetenzen die einzelnen Mitarbeiter/-innen benötigen, um die von Ihnen entwickelten Maßnahmen umsetzen zu können. Neben den fachlichen Kompetenzen wird hier auch nach den sozialen und methodischen Kompetenzen gefragt. Schreiben Sie wieder Ihre Ergebnisse auf Karten und legen Sie diese auf die hierfür vorgesehenen Felder.

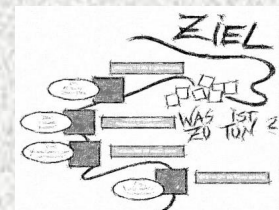
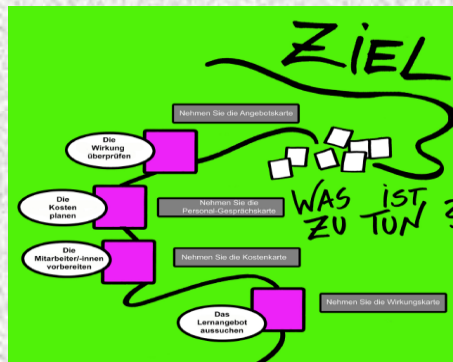
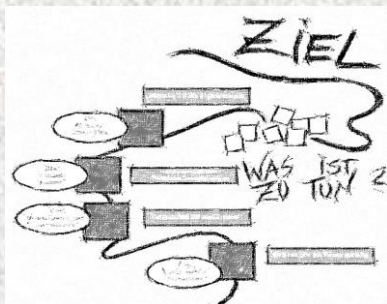
Bei den Quali-Cards handelt es sich um bereits durchgeführte und erprobte Lernprogramme für den Einzelhandel, die in dem Vorgängerprojekt „Upgrade“ entwickelt wurden. Hier finden Sie zu verschiedenen Kompetenzbereichen die passenden Lernangebote, die leicht in den Arbeitsalltag integriert werden können und so ein praxisnahes Lernen ermöglichen.

**Ergebnis:** Wenn Sie diesen Schritt abgeschlossen haben, wissen Sie, welche Kompetenzen bei welchen Mitarbeitern/-innen gefragt sind, um mithilfe dieser Kompetenzen Ihre Unternehmensziele zu erreichen. Diese können Sie im weiteren Verlauf nutzen, um Mitarbeiter/-innengespräche zu führen und gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern/-innen zu überlegen, wie diese Kompetenzen



### Die konkrete Weiterbildungsplanung – Was ist zu tun?

Nun befinden Sie sich in der vierten und letzten Phase vor dem Ziel. Nachdem Sie die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen herausgearbeitet haben, die für die Maßnahmen und damit für die Erreichung der Organisationsziele wichtig sind, geht es nun darum, die konkreten Fort- und Weiterbildungsangebote zu planen. Als weitere Unterstützung haben wir für diesen Schritt Checklisten entwickelt, die Ihnen bei der Erstellung Ihrer passgenauen Weiterbildungsplanung helfen. Pro Schritt gibt es eine Checkliste, die wir Ihnen folgend vorstellen.





## Das Lernangebot aussuchen

Es gibt eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten, aus denen ausgewählt werden kann. Fortbildungsangebote variieren nicht nur in der inhaltlichen Ausgestaltung, sondern auch in den Verfahren, welche angewendet werden. Bei diesem Prozess sind folgende Fragestellungen wichtig:

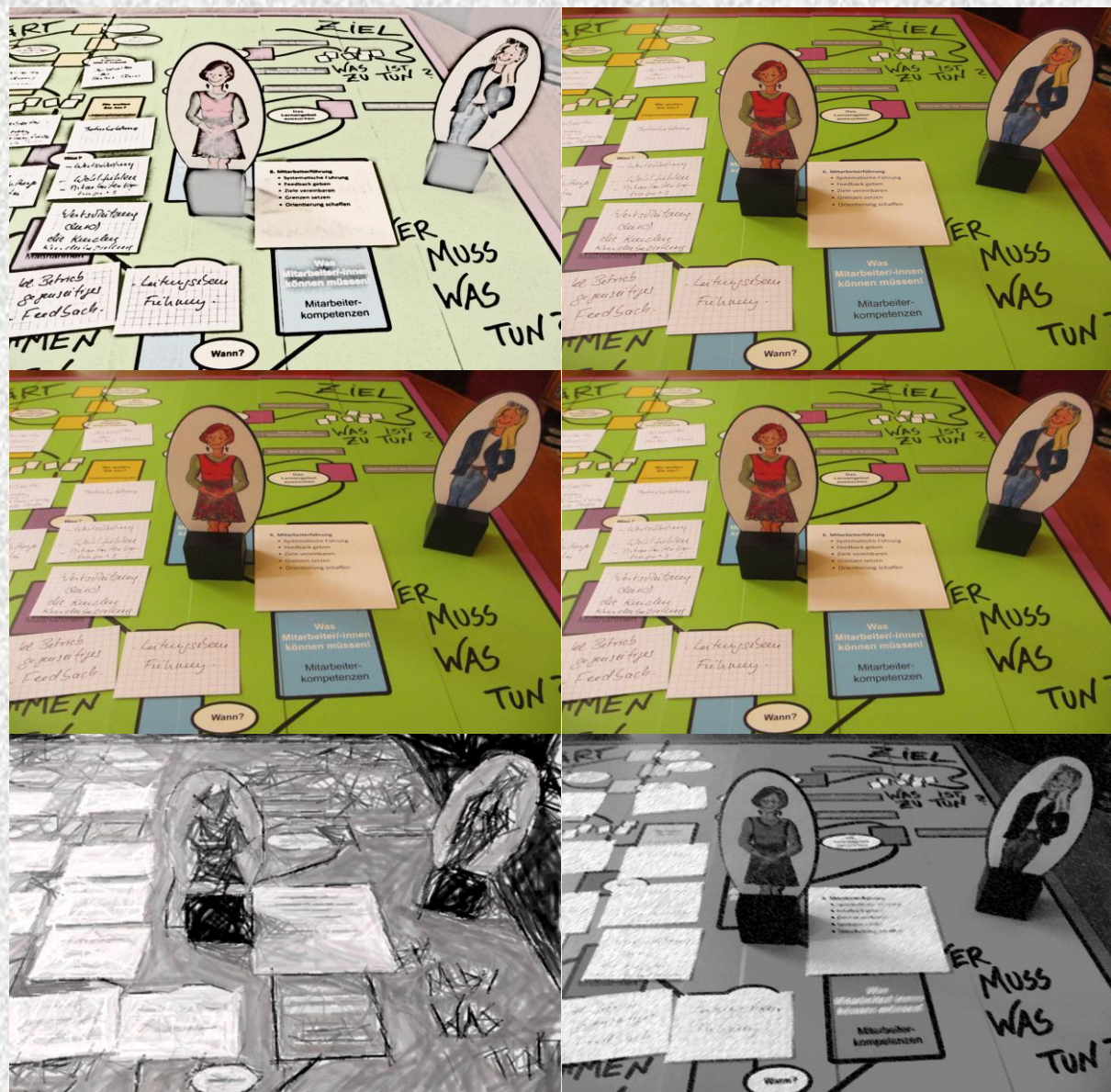
| Das Lernangebot aussuchen |                                |  | Was ist zu tun |
|---------------------------|--------------------------------|--|----------------|
| 1                         | <b>Lerninhalte</b>             | <p>Schauen Sie genau hin:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Finden Sie in einem Weiterbildungsangebot genau die Lernziele, die im Rahmen Ihrer Unternehmensziele wichtig sind?</li> </ul>   |                |
| 2                         | <b>Lernverfahren</b>           | <p>Denken Sie über die angebotenen Lernverfahren nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Lernverfahren decken sich am besten mit Ihren betrieblichen Abläufen?</li> <li>Welche Lernverfahren erscheinen Ihnen im Hinblick der Lernziele geeignet?</li> <li>Welche Rolle spielen digitale Medien im Lernangebot und wie werden diese eingesetzt?</li> </ul> |                |
| 3                         | <b>Nachhaltigkeit</b>          | <p>Denken Sie an die Zeit nach dem Seminar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie wird sichergestellt, dass das Gelernte auch tatsächlich angewandt werden kann?</li> </ul>   |                |
| 4                         | <b>Qualität und Reputation</b> | <p>Beurteilen Sie den Anbieter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Informationen haben Sie über den Anbieter?</li> <li>Ist eine persönliche Beratung möglich gewesen? Wie bewerten ggf. Ihre Mitarbeiter/-innen den Anbieter?</li> </ul>  |                |

Sie können die Lerninhalte auf die im vorherigen Schritt herausgearbeiteten Kompetenzen hin überprüfen und so ein passgenaues Weiterbildungsangebot wählen. Wichtig ist, dass die Lernangebote zu den benötigten Kompetenzen passen und deren Entwicklung zielgerichtet unterstützen.

In welchem Format können die Lernziele am besten erreicht werden? Wie können diese Lernverfahren am besten in Ihre betrieblichen Abläufe eingebunden werden? In diesem Schritt gilt es, aus dem großen Angebot der Weiterbildungsmöglichkeiten zu wählen oder aber auch eine maßgeschneiderte Struktur in Kooperation mit Weiterbildungsträgern zu entwickeln. Maßnahmen bzw. das Lernangebot können sowohl arbeitsplatznahe Angebote wie ein Coaching, In-House-Schulungen oder externe Fortbildungsangebote sein.

Bereits jetzt ist es sinnvoll, sich gedanklich mit einer möglichen Evaluation des Lernerfolgs auseinanderzusetzen, um die Effizienz des Angebotes im Nachhinein beurteilen zu können. Nur wenn die Lernerfahrungen auch nachhaltig gefestigt werden, ist eine langfristige Umsetzung der erlernten Kompetenzen möglich.

Für die Zielerreichung ist selbstverständlich auch ein geeigneter Weiterbildungsträger elementar. Um Ihren Mitarbeitern/-innen eine qualitativ hochwertige Weiterbildung ermöglichen zu können, ist es deshalb wichtig, sich mit den Angeboten verschiedener Weiterbildungsträger und -anbieter vertraut zu machen und Informationen über diese einzuholen.





### *Die Mitarbeiter/-innen vorbereiten*

Wichtig ist es ebenfalls, das Mitarbeiter/-innengespräch vorzubereiten. Wie in Kapitel 1 herausgestellt wurde, ist die Motivation und Mitwirkung der Mitarbeiter/-innen ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg des Lernprozesses.



| Die Mitarbeiter/-innen vorbereiten |  |   | Was ist zu tun |
|------------------------------------|--|---|----------------|
| 1                                  | <b>Weiterbildungsstrategie kommunizieren</b> | <p>Machen Sie Weiterbildung interessant:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei welchen Gelegenheiten können Sie Ihren Mitarbeiter/-innen über Ihre Bildungsabsichten informieren?</li> </ul>   |                |
| 2                                  | <b>Mitarbeitergespräch vorbereiten</b>       | <p>Sprechen Sie mit jedem/-r Mitarbeiter/-in vor einer geplanten Weiterbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie führen Sie ein solches Personalgespräch?</li> <li>• Benötigen Sie noch einen Leitfaden oder sonstige Unterstützung?</li> </ul>   |                |
| 3                                  | <b>Mitarbeitergespräch führen</b>            | <p>Nehmen Sie sich für das Gespräch Zeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilen Sie motivierend mit, dass es um Entwicklung und nicht um Defizite geht?</li> <li>• Haben Sie die persönlichen Interessen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin berücksichtigt?</li> <li>• Haben Sie eine Vereinbarung im Hinblick der Ergebnisse getroffen?</li> </ul> |                |
| 4                                  | <b>Die Mitarbeiter/-innen begleiten</b>      | <p>Sprechen Sie über die Fortbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivieren Sie den/die Mitarbeiter/-in, das Gelernte umzusetzen</li> <li>• Wie zeigen Sie Ihre Wertschätzung gegenüber der Lernarbeit</li> </ul>   |                |

Im ersten Schritt ist es wichtig, alle Mitarbeiter/-innen in Ihr Vorhaben einzubeziehen und Ihre Weiterbildungsstrategie transparent zu machen. Sie können die Motivation und die Weiterbildungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter/-innen erhöhen, indem Sie Ihre Ziele mitteilen.



Im nächsten Schritt geht es um die einzelnen Mitarbeiter/-innen und die Mitarbeiter/-innengespräche, die zunächst vorbereitet werden sollten. Es kann sinnvoll sein, vorab einen Leitfaden zu entwickeln, um im Gespräch selbst alle relevanten Themen zu berücksichtigen. In der Durchführung der Mitarbeiter/-innengespräche sollten Sie sich ausreichend Zeit nehmen, um allen Themen ausreichend Raum zu geben. Es geht im ersten Schritt darum, die Arbeitgeber/-innen- und Arbeitnehmer/-innenperspektive zu erläutern und aufeinander abzustimmen. Machen Sie transparent, warum Sie ein bestimmtes Weiterbildungsangebot für sinnvoll erachten und achten Sie auf eine wertschätzende Haltung, in dem Sie besonders die Entwicklungspotenziale des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in den Vordergrund stellen. Wie beschrieben ist es wichtig, die Interessen von Arbeitgeber/-in und -nehmer/-in aufeinander abzustimmen. Wo sieht Ihr/-e Mitarbeiter/-in seine/ihre Potenziale? Welche Wünsche werden geäußert und wie lassen sich die Interessen in Einklang bringen? Im letzten Schritt des Mitarbeiter/-innengesprächs sollten die vereinbarten Ziele und Maßnahmen schriftlich festgehalten werden.

Auch nach dem Abschluss der Fort- oder Weiterbildung spielt die Begleitung der Mitarbeiter/-innen eine entscheidende Rolle, um den Lernerfolg zu festigen. Machen Sie sich Gedanken darüber, wie die Mitarbeiter/-innen motiviert werden können, das Gelernte in der Praxis umzusetzen und die neuen Kompetenzen langfristig zu festigen.



## Die Kosten planen

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen können Weiterbildungsmaßnahmen eine hohe finanzielle Belastung darstellen. Neben den eigentlichen Weiterbildungskosten kommen beispielsweise Reisekosten und Ausfallzeiten der Mitarbeiter/-innen hinzu. Weiterbildung kann bei einer zielgerichteten Planung jedoch auch eine Investition darstellen, die sich langfristig auszahlt und zu dem Erfolg des Unternehmens beiträgt. Folgende Schritte gilt es bei der Kostenplanung zu berücksichtigen:

| Die Kosten planen |   |  | Was ist zu tun |
|-------------------|---|--|----------------|
| 1                 | <b>Budget für Weiterbildung</b>           | <p>Stellen Sie Regeln auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch ist das Budget?</li> <li>• Wer kann auf das Budget zugreifen?</li> <li>• Welche Kosten werden den Mitarbeitern finanziert?</li> </ul>   |                |
| 2                 | <b>Weiterbildung ist eine Investition</b> | <p>Blicken Sie in die Zukunft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was wird sich durch Weiterbildung auf Ihre wirtschaftliche Entwicklung auswirken?</li> </ul>   |                |
| 3                 | <b>Antizyklisch investieren</b>           | <p>Seien Sie mutig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sparen Sie schnell an Weiterbildung?</li> <li>• Können Sie sich vorstellen gerade in schwierigen Phasen in Weiterbildung zu investieren?</li> </ul>   |                |
| 4                 | <b>Preise vergleichen</b>                 | <p>Wählen Sie Qualität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben Sie bei der Kostenplanung alle Positionen berücksichtigt (Ausfall Mitarbeiter/-innen, Reisekosten etc.)</li> <li>• Schauen Sie eher auf den Preis oder auf das Lernergebnis?</li> </ul> |                |
| 5                 | <b>Bildungsinvestitionen überprüfen</b>   | <p>Bleiben Sie kritisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blicken Sie jedes Jahr auf die Ergebnisse der Weiterbildung systematisch zurück und bewerten das Ergebnis?</li> </ul>  |                |



Um gut planen zu können und die Weiterbildungskosten auf die finanzielle Situation Ihres Unternehmens abzustimmen, ist es sinnvoll, zunächst ein festes Budget festzulegen. Überlegen Sie, ob Sie allein über dieses Budget bestimmen oder ob Sie mehrere Organisationsbereiche Ihres Unternehmens an der Verteilung des Budgets beteiligen möchten, wie z. B. Abteilungsleiter/-innen. Die Größe des gewählten Budgets kann u. a. davon abhängen, ob Sie durch die geplanten Weiterbildungsmaßnahmen eine Umsatzsteigerung erwarten können und wenn ja, wie hoch diese ausfällt.

Die Investition in Weiterbildung kann jedoch auch in wirtschaftlich schwierigen Phasen besonders bedeutsam sein. Gerade wenn es Ihrem Unternehmen finanziell nicht gut geht, benötigen Sie kompetente Mitarbeiter/-innen, die Sie bei der weiteren Entwicklung des Unternehmens unterstützen.

Auch das Preis-Leistungs-Verhältnis der Weiterbildungsangebote ist einen Blick wert: Häufig bietet der Weiterbildungsmarkt standardisierte Fortbildungen zu einem geringen Preis. Wenn diese Fortbildungen zu den benötigten Kompetenzen und den Lernzielen passen: super! Wenn nicht, kann es sich lohnen, in andere Formate oder Weiterbildungsträger zu investieren und mehr auf das Lernergebnis als auf den Preis zu sehen.

Die Kostenplanung ist keine einmalige Aufgabe, sondern sollte mindestens einmal jährlich überprüft werden. Wie viel haben Sie investiert? Wie sind die Ergebnisse der Weiterbildung zu bewerten? Hier gilt es die Budget- und Weiterbildungsplanung immer wieder anzupassen und zu optimieren. Um die finanzielle Investition und die Effekte der Weiterbildung in ein Verhältnis setzen zu können, geht es im letzten Schritt gezielt um die gezielte Wirkungsanalyse der Weiterbildungsmaßnahmen.

## Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Die Wirkung überprüfen

| Die Wirkung überprüfen |                                    |  | Was ist zu tun |
|------------------------|------------------------------------|--|----------------|
| 1                      | <b>Ziele</b>                       | <p>Werfen Sie einen Blick auf Ihre unternehmerische Zielsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kann der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin nun mehr zur Umsetzung beitragen?</li> </ul>  |                |
| 2                      | <b>Feedback Mitarbeiter/-innen</b> | <p>Nehmen Sie die Perspektive der Mitarbeiter/-innen ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welches Feedback geben Ihnen Ihre Mitarbeiter/-innen zur Qualifikation und den Lernergebnissen?</li> <li>Wie zufrieden sind Ihre Mitarbeiter/-innen?</li> </ul> |                |
| 3                      | <b>Verfahren</b>                   | <p>Betrachten Sie die Verfahren des Lernangebotes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Haben Die Lernverfahren sich mit den beruflichen Anforderungen gut vereinbaren lassen (Lernzeiten etc.)?</li> </ul>  |                |
| 4                      | <b>Gesamtwertung</b>               | <p>Bilden Sie sich ein Urteil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konnte die Weiterbildung einen nennenswerten und zielführenden Beitrag für das Unternehmen liefern?</li> </ul>   |                |

Zum jetzigen Zeitpunkt der Weiterbildungsplanung sind die Weiterbildungen noch nicht durchgeführt. Dennoch ist es sinnvoll, sich bereits jetzt mit einer möglichen Überprüfung der Wirkung zu beschäftigen.

Bevor Sie zu einer Gesamtbewertung kommen, gehen Sie noch einmal alles durch: Im ersten Schritt des Planspiels haben Sie sich intensiv mit Ihren Unternehmenszielen beschäftigt. Nun können wir die Prozesskette rückwärts denken: Hat die Weiterbildung gezielt die Kompetenzen geschult, die für die entwickelten Maßnahmen und damit für die Erreichung der Unternehmensziele wichtig sind?

Sehen Sie sich auch noch einmal die Kriterien aus dem Schritt „Weiterbildungsangebot aussuchen“ an. Hier haben Sie sich u. a. damit beschäftigt, wie gut das Lernformat in die betrieblichen Abläufe passt. Wie können Sie diesen Aspekt nach Beendigung der Weiterbildungsmaßnahme überprüfen?

Holen Sie sich für die Bewertung der Weiterbildungsmaßnahme das Feedback Ihrer Mitarbeiter/-innen: Haben Ihre Mitarbeiter/-innen nach ihrer eigenen Einschätzung die Lernziele erreicht? Wie wurde die Maßnahme seitens des Weiterbildungsträgers ausgestaltet? Wie zufrieden waren sie insgesamt mit der Weiterbildung?

Nach Beantwortung der hier aufgeführten Fragen können Sie zu einer Gesamtbewertung der Weiter-



bildungsmaßnahmen kommen und diese zu der Budgetplanung in Beziehung setzen.

**Hinderniskarten:** Kommen wir noch einmal zurück zum vierten und letzten Quadranten des Planspiels. Sie haben nun alle Schritte für eine zielgerichtete Weiterbildungsplanung abgeschlossen. Wie in den vorherigen Schritten können Sie auch hier Hinderniskarten ziehen, um sich mit möglichen Risikofaktoren auseinanderzusetzen und diese bereits frühzeitig in die Planung miteinzubeziehen. Dabei können Sie die eben vorgestellten Checklisten noch einmal mit diesen Fragestellungen durchgehen: Welche Hindernisse können sich nun noch ergeben? Wo könnten Probleme auftauchen? Wie könnten Sie dies verhindern?

**Ergebnis:** Nun haben Sie alle Planungsschritte für ein erfolgreiches und strategisches Weiterbildungsmanagement abgeschlossen. Sie haben sich ausführlich mit Ihren Organisationszielen, den dazugehörigen Maßnahmen und den notwendigen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter/-innen beschäftigt. Im letzten Schritt haben Sie sich zudem mit organisatorischen Fragen auseinandergesetzt und mögliche Hindernisse reflektiert.

## Abschluss

Sie haben erfolgreich alle Schritte einer strategischen Weiterbildungsplanung durchgespielt. Das Planspiel ermöglicht Ihnen, während des gesamten Planungsprozesses alle Schritte auf einen Blick zu erfassen und während des Spiels in einzelne Phasen zurückzugehen und diese gegebenenfalls zu verändern. Eine mögliche Variante ist ebenfalls, jedes Organisationsziel für sich durchzuspielen und somit eine differenzierte Weiterbildungsplanung für jedes Organisationsziel anzufertigen. Die ESTA-Bildungswerk gGmbH steht Ihnen nicht nur im Rahmen der Erstberatung zur Seite, sondern unterstützt Sie ebenfalls in der Durchführung und der Evaluation Ihrer Planungen.

## Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Erfahrungen aus der Praxis

Das Projekt TRANS-Mission hat gezeigt, dass nur eine ganzheitliche Betrachtung des jeweiligen Unternehmens als Basis für die Strategieentwicklung zu zielorientierten Weiterbildungsplanungen führen kann. Zudem sind umfassende Kenntnisse von Bildungsangeboten und relevanten Akteuren im Bereich Unternehmens- und Personalentwicklung wichtig.

Es bedarf eines mehrdimensionalen Systems, das die Unternehmensentwicklungsstrategie, und, damit unmittelbar verzahnt, die Kompetenzaufbau- und Personalentwicklungsstrategie optimal fördert und die Weiterbildungsbereitschaft und -teilnahme der Beschäftigten in KMU stärkt. Dieses System darf nicht nur die eigentliche Weiterbildungsplanung umfassen, sondern muss den gesamten Planungsprozess einbeziehen: Beginnend bei der Erprobung von Wegen, einen Zugang zu den Unternehmen zu finden und dort ein Bewusstsein für die Bedeutung von Personalentwicklung und strategische Weiterbildung zu schaffen, die Anfertigung der Weiterbildungsplanung, die Begleitung der Unternehmen in der Durchführung der Fort- und Weiterbildungen und die Unterstützung in der Evaluation der Weiterbildungen.

Die für diese Schritte entwickelte Bildungsprozesskette wurde zum Zeitpunkt des Projektendes in über 50 Unternehmen durchgeführt und erprobt. Besonders positiv wurde dabei die Offenheit des Vorgehens bewertet. Die Bildungsprozesskette bietet die Möglichkeit, individuell auf die verschiedenen Ausgangslagen der Unternehmen einzugehen und somit eine passgenaue und auf die Qualitätserwartungen der KMU abgestimmte Entwicklungsberatung durchzuführen.

Besonders geschätzt wurde von den teilnehmenden Unternehmen das „Erfolgsquadrat“. Unsere bisherigen Erfahrungen zeigen: Eine leicht fassbare, ansprechende Visualisierung



des Schritte-Modells dient als geeignete Basis für Überlegungen zur Personalentwicklung und Weiterbildungsstrategie in den Unternehmen und erleichtert es den Verantwortlichen, Herausforderungen zu erkennen und gemeinsam mit dem Projektpersonal Lösungsansätze herauszuarbeiten.

Für die beratende Person ermöglicht das Planspiel die visuelle Erfassung der internalen Gedankenprozesse der teilnehmenden Personen. Der Aspekt, dass Unternehmer/-in und Berater/-in dasselbe Spielfeld betrachten, unterstützt die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis. Der/die Berater/-in kann dadurch in den einzelnen Phasen gezielt und vertiefend nachfragen.

Das Planspiel bildet die Metaebene der Weiterbildungsplanung ab, d. h. die Prozesse werden von oben betrachtet, sowohl inhaltlich als auch physisch. Dadurch können die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Phasen immer auf einem Blick erfasst werden und es fällt leichter, den Überblick zu behalten. Die einzelnen Phasen sind durch den eigenen Weg gekennzeichnet, der durch die gemeinsame Arbeit und die resultierenden Ergebnisse von Schritt zu Schritt konkreter ausgestaltet wird. Durch die Dokumentation der Ergebnisse werden die Verbindungen der einzelnen Schritte transparent und der/die Teilnehmer/-in verinnerlicht die Schritte einer strategischen Weiterbildungsplanung.

Die Planungssituationen wurden durch das Planspiel von den teilnehmenden Unternehmern/-innen als kreativ und entspannt wahrgenommen, z. B. indem sie um das Spielfeld herumgingen und verschiedene Perspektiven eingenommen haben. Auch das Bewegen der Spielfiguren, die Nutzung der Hinderniskarten und anderer Spielmaterialien fördert die Denkprozessen der teilnehmen Personen. Dies förderte das Verständnis und die Motivation der KMU, sich auf die vier Reflexions- und Planungsschritte einzulassen. Das unterstützt wiederum die Identifikation der teilnehmenden Unternehmen mit den erarbeiteten Ergebnissen und Handlungsplänen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Planspiel als Instrument kreative, motivationale und soziale Impulse in einem eher sachlichen Planungsprozess einfließen lässt.



## Fazit

Die Planung von Fort- und Weiterbildung ist und bleibt eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte, ob in KMU oder größeren Betrieben. Die Mitarbeiter/-innen sind ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens und leisten einen unverzichtbaren Beitrag dazu. Deshalb ist es wichtig, sich intensiv mit seinen Mitarbeitern/-innen auseinanderzusetzen: Wo liegen die Stärken Ihrer Mitarbeiter/-innen? Wo gibt es Potenziale, die Sie vielleicht noch nicht erkannt haben? Welche Interessen haben Ihre Mitarbeiter/-innen im Hinblick auf ihre Arbeitsstelle und wie können die Mitarbeiter/-inneninteressen mit Ihren Interessen in Verbindung gebracht werden? Nehmen Sie sich die Zeit, die es braucht, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen.

Wie sich gezeigt hat, wird eine strategische Weiterbildungsplanung nicht „einfach so“ oder „mal eben“ erstellt. Ein defizitärer Blickwinkel, bei dem kurzfristig auf festgestellte Bedarfe eingegangen wird, führt ebenfalls nicht zu dem gewünschten Erfolg. Wenn die Fort- und Weiterbildung zu der Erreichung Ihrer Unternehmensziele beitragen soll, sollte sie auch genau an diesem Punkt ansetzen. Wenn Sie Ihre Ziele für sich formuliert haben, Maßnahmen entwickelt und Kompetenzen festgelegt haben, können Sie eine strategische Weiterbildungsplanung erstellen, die gezielt durch Fort- und Weiterbildung die Erreichung dieser Unternehmensziele fördert und gleichzeitig die Mitarbeiter/-innen nicht aus dem Blick verliert.

## Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

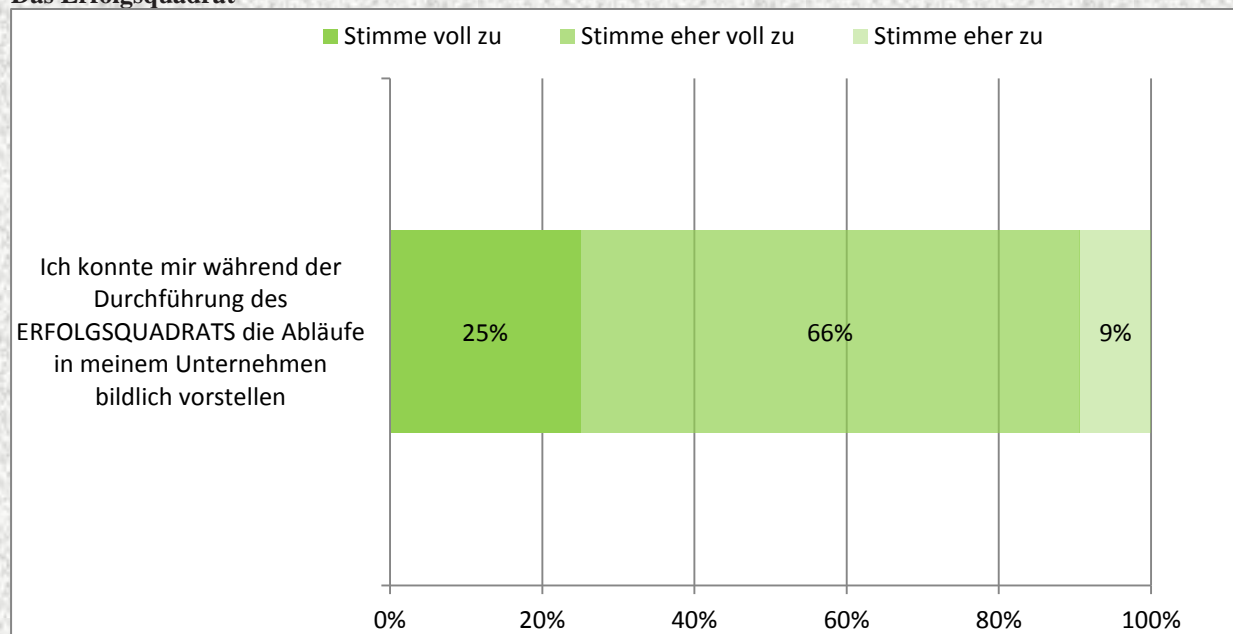
.....

.....

## Projektevaluation

Im Rahmen der an das Projekt angeschlossenen Evaluation erklärten sich insgesamt 34 Unternehmen dazu bereit, zu ihrer Projektteilnahme telefonisch befragt zu werden. Die Telefoninterviews wurden mithilfe eines Fragebogens durch drei Projektmitglieder geführt. Der Fragebogen enthielt 13 Fragen, zu denen die Befragten ihre Zustimmung in Form einer siebenstufigen Antwortskala ausdrücken konnten. Der Wert 7 der Antwortskala entsprach dem Wert mit der geringsten Zustimmung, „*Stimme gar nicht zu*“, während der Skalenwert 1, „*Stimme voll zu*“ die höchste Zustimmung repräsentierte. Die Werte 6 und 5 entsprachen „*Stimme nicht zu*“ und „*Stimme eher nicht zu*“ wohingegen die Werte 3 und 2 die Aussagen „*Stimme eher zu*“, „*Stimme eher voll zu*“ abbildeten. Der mittlere Wert 4 repräsentierte die Aussage „*Stimme teils zu*“.

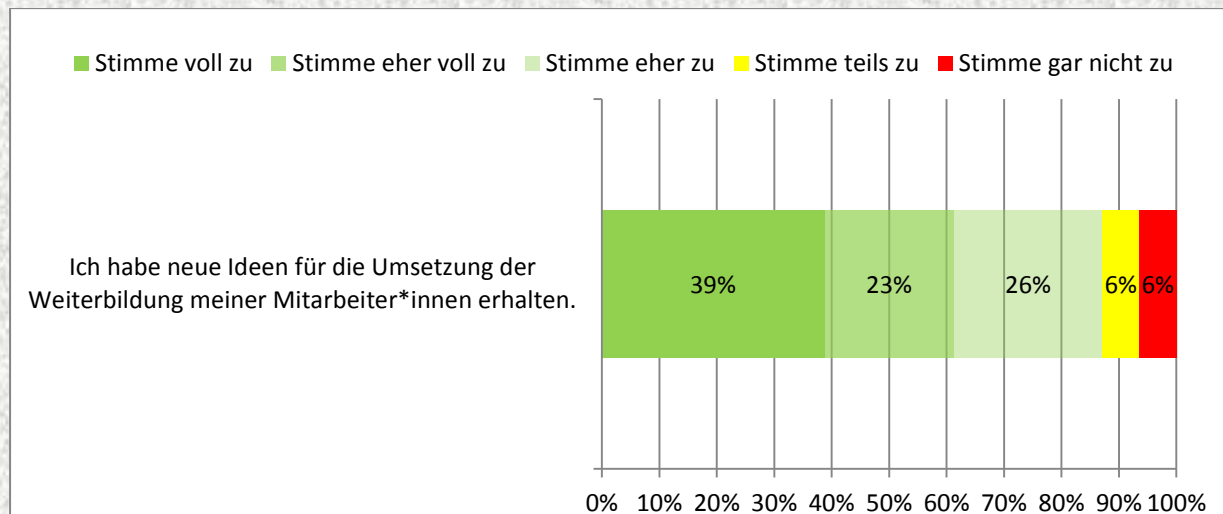
### Das Erfolgsquadrat



(1) Bei der ersten Frage beantworteten die Unternehmensvertreter/-innen, inwiefern sie sich während der Durchführung des Erfolgsquadrats die Abläufe in ihrem Unternehmen bildlich vorstellen konnten. Eine Mehrheit von 91% der befragten Unternehmen bewertete die Aussage mit der höchsten (1) sowie der zweithöchsten (2) Zustimmung. Die verbleibenden 9% der Unternehmen stimmten der Aussage „*eher zu*“ (3).

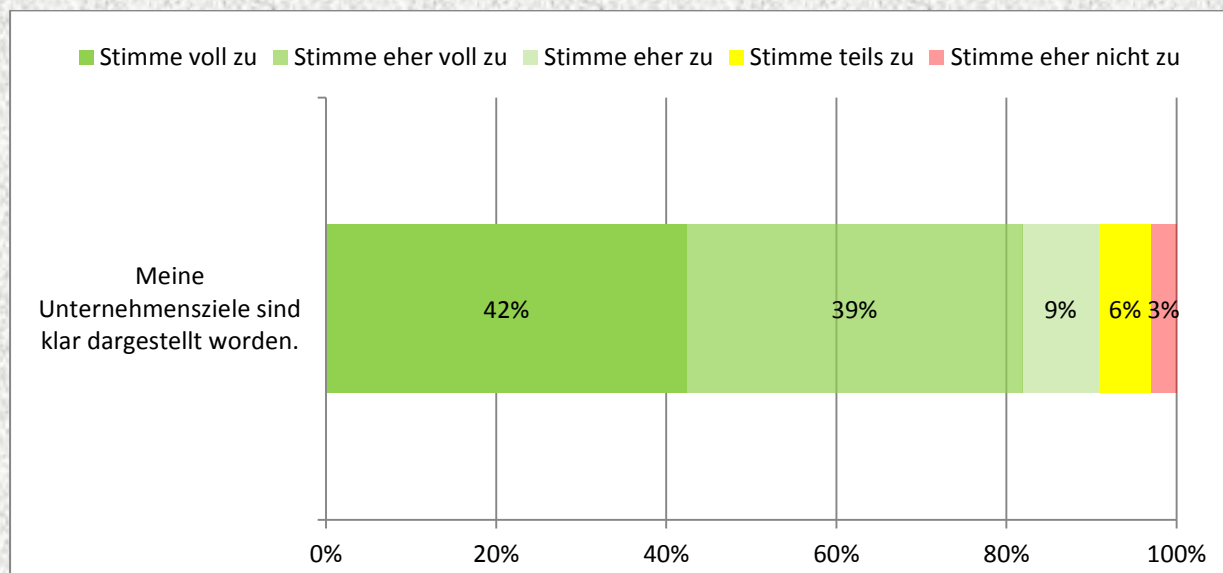
Die positiven Antworten zeigen, dass das Erfolgsquadrat die bildliche Vorstellungskraft der Unternehmensvertreter/-innen anregt und die theoretischen Spielinhalte lebhaft in die Praxis zu überträgt. Da die kognitive Verknüpfung der Inhalte des Erfolgsquadrats mit der unternehmerischen Realität eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg der geplanten Weiterbildungsmaßnahmen darstellt, sind die Ergebnisse der ersten Evaluationsfrage als Erfolg für das Projekt zu bewerten.





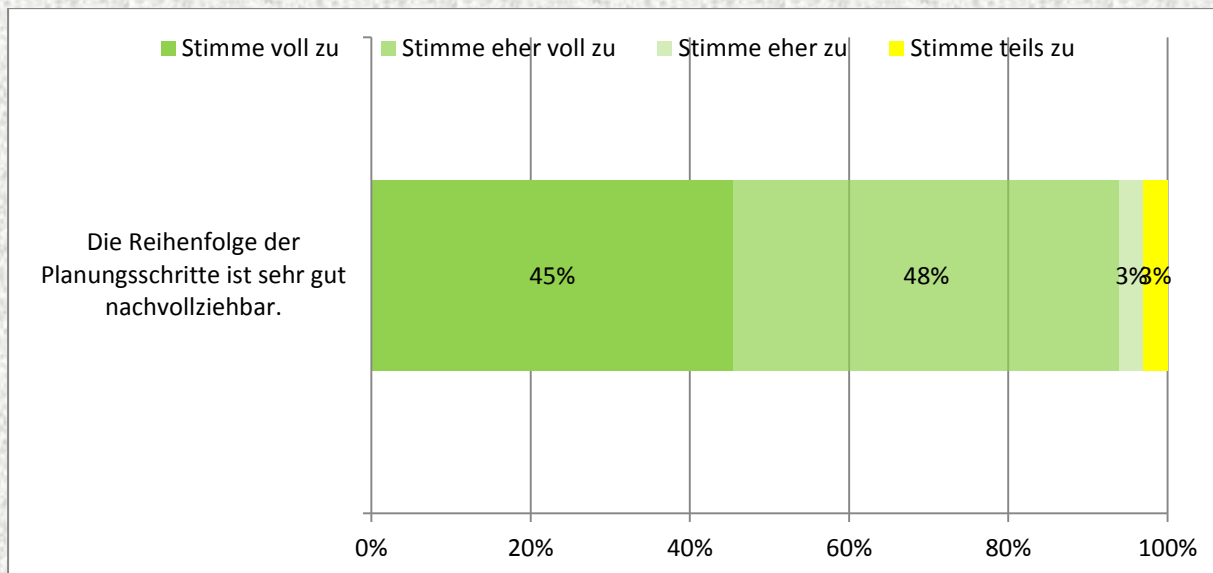
(2) Die zweite Frage diente dazu zu überprüfen, inwiefern die Unternehmensvertreter/-innen neue Ideen für die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter/-innen durch die Durchführung des Projekts gewinnen konnten. 6% der Befragten stimmten der Aussage teilweise (4) und 6% „gar nicht“ (7) zu. 88% der Unternehmen drückten ihre Zustimmung in Form der Skalenwerte 1, 2 oder 3 aus. Insgesamt stimmten 39% der Unternehmensvertreter/-innen der Aussage „voll“ (1) zu.

Auch in dieser Frage bestätigen die positiven Antworten, dass das Erfolgsquadrat neue Ideen im Bereich der Weiterbildung von Mitarbeiter/-innen generiert und somit eine wichtige Voraussetzung für die Weiterbildungsplanung erfüllt. Einzelne negative Stimmen können Anlass dazu sein, das Erfolgsquadrat erneut zu reflektieren. Jedoch kann behauptet werden, dass die Antworten als Indiz für die Erreichung der Projektziele gedeutet werden können.



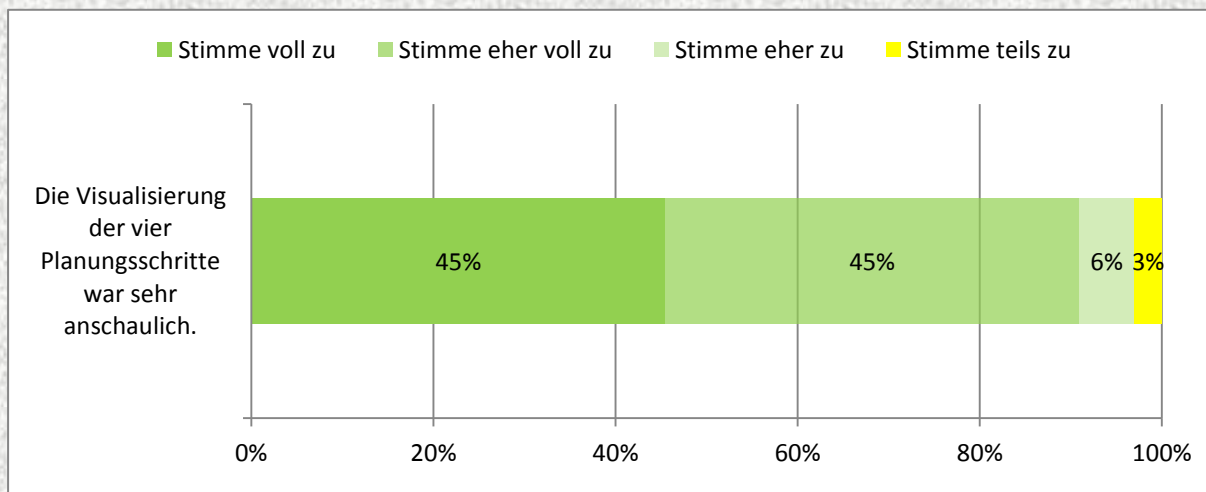
(3) Die dritte Frage, in welcher die Unternehmensvertreter/-innen beantworteten, ob die Ziele ihres Unternehmens durch das Erfolgsquadrat eindeutig dargestellt wurden, weist vergleichbare Skalenwerte auf, wie die vorherige Frage. 9% der Unternehmen stimmten der Frage nach der klaren Darstellung der Unternehmensziele „teils“ (4) oder „gar nicht“ (7) zu. 9% der Antworten stimmten „eher zu“ (3), während 80% der Unternehmen „voll“ (1) oder „eher voll“ (2) zustimmten.

Es stellt sich die Frage, ob Unternehmer/-innen, die Schwierigkeiten bei der Generierung/Formulierung der eigenen Ziele hatten, die dritte Frage negativer bewertet haben als andere und der Ursprung der neutralen und negativen Bewertungen somit nicht in der Gestaltung des Erfolgsquadrats sondern in den Unternehmer/-innen selbst begründet liegt. Da es für den Projekterfolg wichtig ist, dass die Unternehmensvertreter/-innen die Ziele ihres eigenen Unternehmens kennen, damit Sie entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen initiieren können, sind die überwiegend positiven Antworten als Erfolg für das Projekt zu bewerten.



(4) Noch Eindeutigere Zustimmungen repräsentieren die Antworten der 4. Frage des Evaluationsfragebogens: Bei dieser Frage sollten die Unternehmen bewerten, ob die Reihenfolge der Planungsschritte des Erfolgsquadrats nachvollziehbar erscheint. 45% der Unternehmen bewerteten die Aussage „Die Reihenfolge der Planungsschritte ist sehr gut nachvollziehbar“ mit der höchsten Zustimmung von sieben Punkten. Weitere 48% der Antworten setzen sich aus der zweithöchsten Zustimmung von sechs Punkten zusammen. Jeweils 3% der Unternehmen beantworteten die Frage mit „stimme eher zu“ (3) oder „stimme teils zu“ (4).

Um nach der Durchführung des Erfolgsquadrats zu einem ertragreichen Ergebnis für die Unternehmen zu gelangen, müssen die Schritte des Erfolgsquadrats strukturiert und aufeinander abgestimmt gestaltet sein. Die Ergebnisse der vierten Frage zeigen, dass die Reihenfolge der Planungsschritte bestmöglich gewählt wurde um die Unternehmensvertreter/-innen bei der Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen.

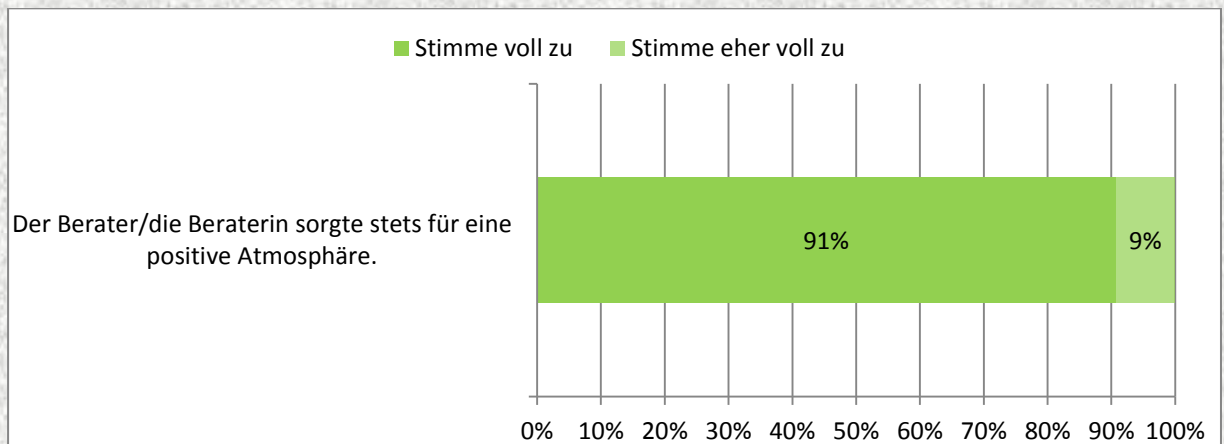
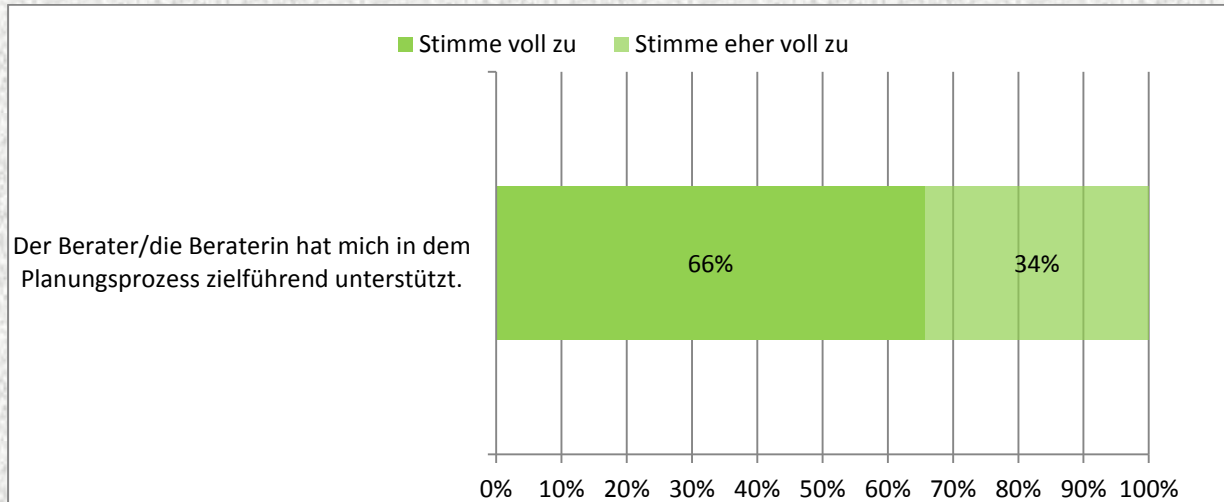


(5) Eine nahezu identische Antwortverteilung wie die vierte, enthält die fünfte Frage. Bei dieser sollten die Unternehmensvertreter/-innen die Aussage „Die Visualisierung der vier Planungsschritte war sehr anschaulich“ bewerten. 45% der Unternehmen stimmten dieser Aussage „voll“ (1) und 45% „eher voll“ (2) zu. Die verbleibenden 10% stimmten der Anschaulichkeit der Visualisierung „eher“ (3) oder „teils“ (4) zu.

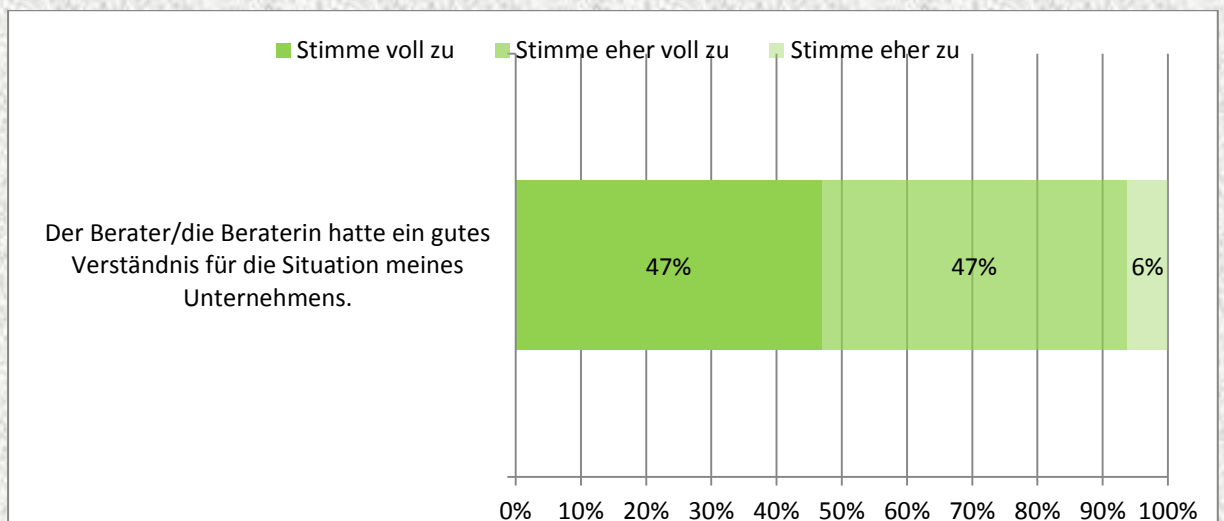
Die positiven Ergebnisse verdeutlichen, dass eine detailreiche visuelle Gestaltung des Brettspiels, der Karten und insbesondere der Figuren gelungen ist. Die Antworten lassen zudem vermuten, dass das Erfolgsquadrat dem Anspruch, abstrakte, theoretische oder unternehmenskritische Inhalte spielerisch und für jeden verständlich darstellen zu können, gerecht wird.



## Der/die Berater/-in



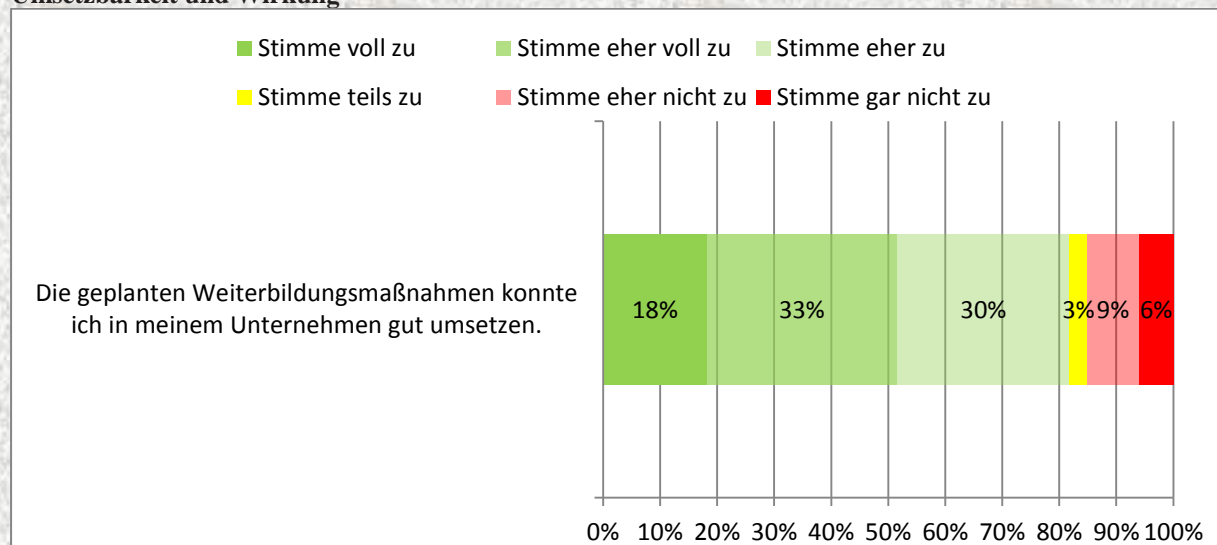
**(6, 7)** Die Fragen sechs und sieben des Fragebogens evaluieren die Arbeit der beratenden Person, die das Unternehmen während des Projekts betreut hat. So wurde eruiert, inwiefern sie den Aussagen „Der/die Berater/-in hat mich in dem Planungsprozess zielführend unterstützt“ (Frage 6) und „Der/die Berater/-in sorgte stets für eine positive Atmosphäre“ (Frage 7) zustimmen. Die Befragten bewerteten die zwei Aussagen ausschließlich mit den Skalenwerten 6 und 7: In Frage 6 stimmten 66% Prozent der Unternehmen „voll“ (1) und 34% „eher voll“ (2) zu, dass sie sich während des Projekts vom/von der Berater/-in zielführend unterstützt fühlten. In Frage 7 stimmten 91% der Unternehmen „voll“ (1) und 9% „eher voll“ (2) zu, dass die Berater/-innen stets für eine positive Atmosphäre sorgten.



(8) Frage 8 evaluiert, ob die Berater/-innen aus Sicht der Unternehmensvertreter/-innen ein gutes Verständnis für die Situation des jeweiligen Unternehmens hatten. Dieser Frage stimmten 47% der Unternehmen „voll“ (1) und 47% „eher voll“ (2) zu, während die übrigen 6% „eher“ (3) zustimmten.

Insgesamt illustrieren die Antworten der Fragen sechs bis acht die Kompetenz und Professionalität der am Projekt beteiligten Berater/-innen. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmer/-innen motivierter und erfolgreicher arbeiten und somit zu einem besseren Projektergebnis beitragen, wenn sie sich von ihrem/ihrer Berater/-in verstanden und in ihrem Vorhaben unterstützt fühlen. Es kann zudem also in Frage 8 herausgestellt werden, dass es den Berater/-innen gelungen ist, eine angenehme Arbeitsatmosphäre für die Unternehmen zu schaffen. Alles in Allem erzielten die Fragen zur Arbeit des Beraters/der Beraterin die besten Ergebnisse der Evaluation und identifizieren somit die Beratung als besonders bedeutenden und wirksamen Bestandteil des Projekts.

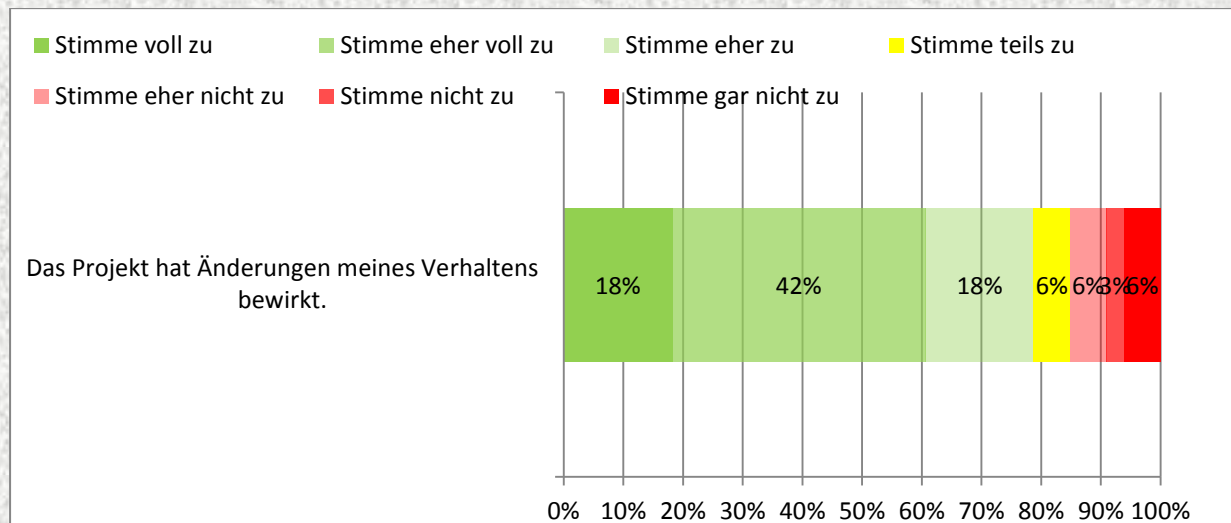
### Umsetzbarkeit und Wirkung



(9) Bei der neunten Frage sollten die Unternehmen angeben, inwiefern sie der Aussage „Die geplanten Weiterbildungsmaßnahmen konnte ich in meinem Unternehmen gut umsetzen“ zustimmen. Mehr als 80% der Unternehmen stimmten der Aussage entweder „voll“ (18%), „eher voll“ (33%) oder „eher“ zu (30%). Die verbleibenden 18% der Antworten enthalten zudem eine „teilweise“ Zustimmung von 3%. 9% der Unternehmen stimmten der Aussage bzgl. der Umsetzung der eigenen Weiterbildungsmaßnahmen „eher nicht“ und 6% „gar nicht“ zu.

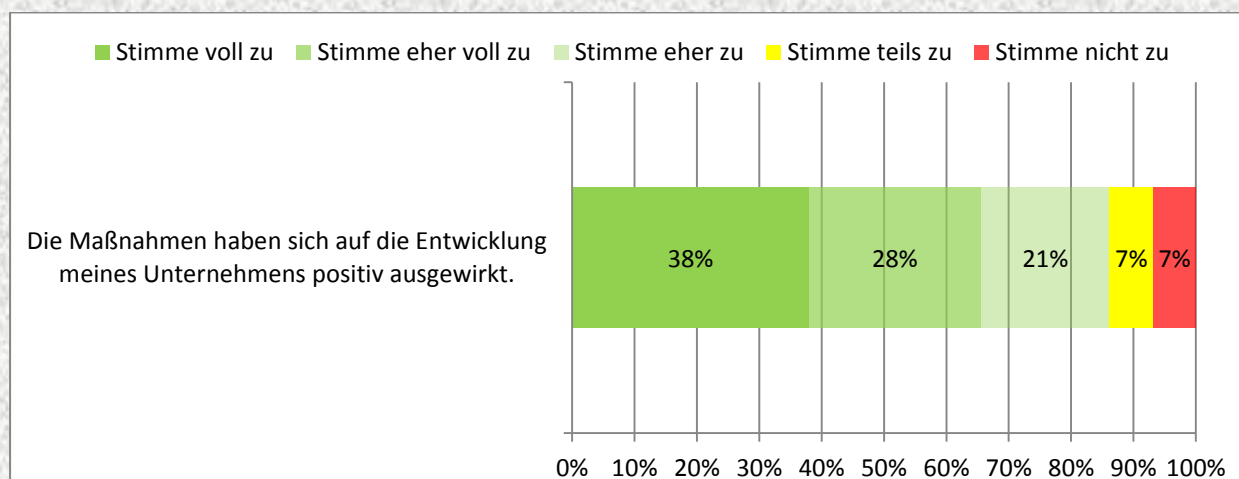
Für einen nachhaltigen Projekterfolg ist es von zentralem Interesse, dass die im Erfolgsquadrat erarbeiteten Vorhaben auch im unternehmerischen Alltag praktisch zu realisieren sind, weshalb die Ergebnisse der Frage überwiegend sehr erfreulich sind. Eine der negativen Stimmen erklärt sich gegebenenfalls dadurch, dass das Unternehmen angab, der Aussage zwar „gar nicht“ (7) zuzustimmen, jedoch auch „kein Interesse“ an der Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen zu haben. Ein weiteres Unternehmen merkte an, dass das Lernprogramm eher nicht zur praktischen Umsetzung geeignet ist, weil es ggf. Gehälter von Mitarbeitern offenlegt. Insgesamt kann jedoch herausgestellt werden, dass beachtlich viele Unternehmen offenbar bereits Vorhaben zur Weiterbildung durchführen konnten, was wiederum für eine gute Umsetzbarkeit der Projektinhalte spricht.





(10) Ähnlich zur vorherigen Frage, skizziert sich das Antwortverhalten zu Frage 10: Danach gefragt, ob das Projekt Änderungen des Verhaltens der Unternehmensvertreter/-innen bewirkt hat, gaben nahezu 80% eine Zustimmung in Form der ersten Skalenwerte an. 6% der Antworten weisen einen mittleren Zustimmungswert von 4 („*stimme teils zu*“) auf. Erneut teilen sich 15% der Antworten in weniger zustimmende Antworten auf: Während 6% der Unternehmen der Aussage „*eher nicht*“ und 3% „*nicht*“ zustimmten, wiesen 6% der Antworten den geringsten Zustimmungswert „*stimme gar nicht zu*“ auf.

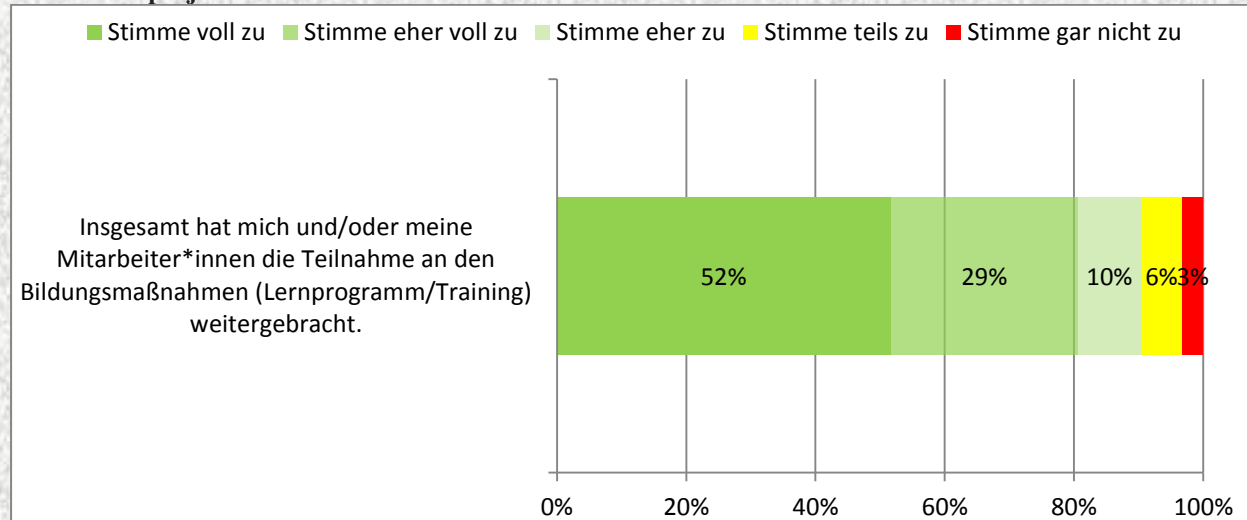
Zwar erhält die Aussage zur Veränderung des eigenen Verhaltens mit 15% an „negativen Stimmen“ die geringsten Zustimmungswerte, jedoch muss diesen keine allzu große Bedeutung zugeschrieben werden. So sollte berücksichtigt werden, dass eine Veränderung des *eigenen* Verhaltens aus Sicht der Unternehmensvertreter/-innen gegebenenfalls kein beabsichtigtes Ziel des Projekts war. Ein Unternehmen gab hierzu an, dass das Projekt zwar keinen Einfluss auf das eigene Verhalten, aber auf den Betrieb hatte. Insgesamt sind auch die Antworten der 10. Frage mehr als zufriedenstellend.



(11) In der 11. Frage bewerteten die Unternehmen, inwiefern sich die Maßnahmen des Projekts positiv auf die Entwicklung des Unternehmens ausgewirkt haben. Über 85% der Unternehmen gaben an, den positiven Auswirkungen der Maßnahmen „*voll*“, „*eher voll*“ oder „*eher*“ zuzustimmen. Ein/-e Unternehmensvertreter/-in berichtete an dieser Stelle von einem „*sehr, sehr gutem Training*“ welches beispielsweise die Verlegung eines Standortes zum Hauptsitz des Unternehmens als positive Entwicklung mit sich brachte. Weitere 7% der Befragten drückten eine teilweise Zustimmung in Form von 4 Punkten aus. 7% der Unternehmen stimmten der Aussage „*nicht zu*“, indem sie den zweitniedrigsten Skalenwert wählten (6).

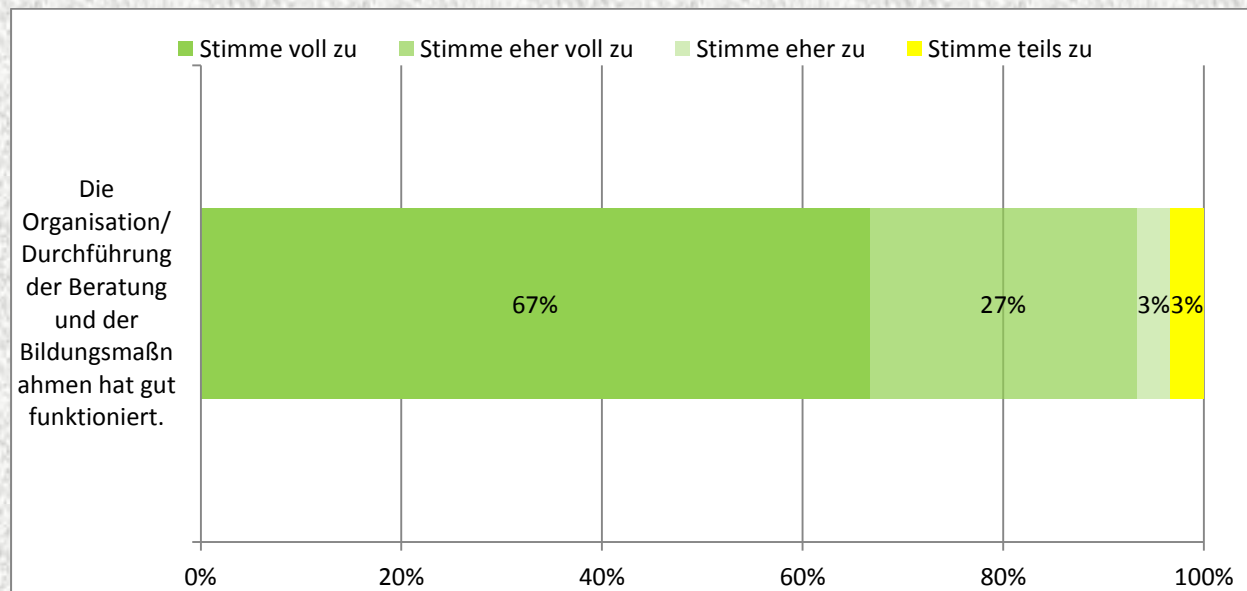
Auch bei der 11. Frage fallen die wenigen negativen Antworten insgesamt nicht stark ins Gewicht. Die große Anzahl an positiven Skalenwerten beweist, dass die Mehrheit der Unternehmen im Anschluss an das Projekt positive Entwicklungen im Unternehmen wahrgenommen hat.

## Das Gesamtprojekt



(12) In Frage 12 wurden die Unternehmen befragt, inwiefern die Teilnahme an einem Lernprogramm und den Trainings sie oder ihre Mitarbeiter/-innen weitergebracht haben. Über die Hälfte der Unternehmen (52%) bewertete die Aussage mit dem Wert der höchsten Zustimmung. Weitere 39% der Unternehmen stimmten der Aussage in Form der zweit- und dritthöchsten Skalenwerte zu, wodurch sich eine Zustimmung von über 90% ergibt. 6% der Antworten enthielten „teilweise“ (4) Zustimmungen während 3% „gar keine Zustimmung“ abbilden.

Hierbei wird deutlich, dass die große Mehrheit der Unternehmen der Ansicht ist, aufgrund der Projektteilnahme Fortschritte gemacht zu haben. Das Unternehmen (3% der Antworten) welches angab, der Aussage „gar nicht“ (7) zuzustimmen, fügte in den Kommentaren hinzu, dass es die Bildungsmaßnahmen „nicht mitgemacht“ hätte. Die Antworten sprechen somit insgesamt für eine sehr erfolgreiche Durchführung aller im Projekt angebotenen Bildungsmaßnahmen.



(13) Die Antworten der 13. Frage sind mit den Werten 1 bis 4 ausschließlich im positiven bzw. zustimmenden Bereich einzuordnen. Eine Mehrheit von 67% der Befragten gab an, der Aussage „Die Organisation / Durchführung der Beratung und der Bildungsmaßnahmen hat gut funktioniert“ „voll“ zuzustimmen. Weitere 27% drückten ihre „eher volle“ Zustimmung in Form des zweithöchsten Wertes aus. Die verbleibenden 6% der Befragten wählten mit jeweils 3% „stimme eher zu“ und „stimme teils zu“.

Ebenso wie Frage 12, zielt Frage 13 darauf ab, das Projekt in seiner Gesamtheit zu bewerten. Möglicherweise damit in Zusammenhang stehend, dass es sich um die letzte Frage handelte, nahmen besonders viele Unternehmen zusätzliche Anmerkungen vor: Auf der einen Seite kritisierten einige



Unternehmen an dieser wie auch anderer Stelle in der Befragung zwar das Lernprogramm („*Lernprogramm nein, Training ja!*“), auf der anderen Seite äußerten sich andere Unternehmen äußerst positiv: „*Eine tolle Sache. Super umgesetzt!*“, hieß es beispielsweise in einem Kommentar. Mehrere Unternehmen bestätigten ihre Zufriedenheit zudem dadurch, dass sie an dieser Stelle angaben, auch für weitere Fortbildungsangebote und Projekte berücksichtigt werden zu wollen.

#### **Zusammenfassung der Evaluation**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die evaluative Befragung von 34 Unternehmen zum TRANS-Mission Projekt sehr gute Ergebnisse erzielt hat. Die große Mehrheit der Antworten aller 13 Fragen des Evaluationsfragebogens bewegt sich im Bereich der eindeutigen Zustimmung und besteht zu je 80% aus den drei Skalenwerten mit der höchsten Zustimmung (1, 2, 3). Hierbei ist auffällig, dass sich die Antworten von 4 der 13 Fragen (30%) sogar *ausschließlich* aus den drei positivsten Werten zusammensetzen.

Hervorragende Bewertungen erteilten die Unternehmen insbesondere den Berater/-innen des Projekts für ihr Verständnis, ihre zielführende Unterstützung und die Aufrechterhaltung einer positiven Arbeitsatmosphäre während des Projekts, wodurch sich beraterische Kompetenz als eine zentrale Stärke des TRANS-Mission Projekts herausstellt. Sehr gute Beurteilungen erhielt zudem das Erfolgsquadrat für seine anschauliche Gestaltung, die Abbildung der Unternehmensziele und die Nachvollziehbarkeit der Planungsschritte.

Die wenigen negativen Antworten, die sich größtenteils auf die Zeit nach der Projektdurchführung beziehen, können zudem ggf. durch zusätzliche Anmerkungen der Befragten relativiert werden nicht durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen oder schlechte Bewertungen des Projekts können beispielsweise darauf zurückgeführt werden, dass die Unternehmensvertreter/-innen angaben, kein Interesse an der Umsetzung dieser gehabt zu haben oder gar nicht erst daran teilnahmen.

Insgesamt sprechen die positiven Ergebnisse der Befragung für einen sehr erfolgreichen Verlauf des Projekts auf allen Ebenen. Als riesiger Erfolg für das Projekt ist zu bewerten, dass so viele Unternehmen durch die Projektteilnahme in ihrer Weiterbildungsplanung unterstützt, positive Entwicklungen innerhalb der Unternehmen festgestellt wurden und somit ein wichtiger Grundstein für zukünftige Weiterbildungsplanung gelegt worden ist.

## Literaturverzeichnis

---

Negri, Christoph (Hg.) (2010): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-12625-3>.

Tippelt, Rudolf; Hippel, Aiga von (Hg.) (2011): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 5. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-94165-3>.

Weinberg, Johannes (1999): Einführung in das Studium der Erwachsenenbildung. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.